



Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences

Eva Seyringer

**Markenidentität, Positionierung und Markenimage -
Drei Bausteine für eine erfolgreiche Markenführung**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Gampern, 2013

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Johannes N. Stelling

Bibliographische Beschreibung:

Seyringer, Eva:

Markenidentität, Positionierung und Markenimage - Drei Bausteine für eine erfolgreiche Markenführung

Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Marketing

Bachelorarbeit 2013

Vorwort

Die Rahmenbedingungen zum Thema Markenführung haben sich in den letzten Jahren enorm geändert und der Aufbau einer starken Marke und einer kontinuierlichen Markenführung ist unumgänglich geworden. Dieser Herausforderung ist sich auch das Bauunternehmen Schmid bewusst geworden. Im Rahmen einer Änderung der Unternehmensstruktur und die Positionierung der eigenen Unternehmung als Marke soll nun ein Konzept zur marktorientierten Markenführung erarbeitet und eingebunden werden.

Aus gegebenem Anlass wählte ich das Thema Markenführung zur Erstellung meiner Bachelorarbeit aus. Die Ausarbeitung bezieht sich auf die Darstellung von Strategien und Techniken der Markenführung. Markenidentität und Positionierung rücken dabei ins Zentrum meiner Arbeit. Neben dem Theorieteil möchte ich einige Punkte aufgreifen und diese anhand des Beispiels der Schmid Baugruppe ausarbeiten.

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die explizite Nennung der weiblichen Form verzichtet.

Inhaltsverzeichnis

1	Definition der Marke und die Entwicklung der identitätsorientierten Markenführung	7
2	Einleitung	9
2.1	Problemstellung.....	9
2.2	Vorgehensweise.....	9
2.3	Zielsetzung	10
3	Unternehmensvorstellung Schmid Baugruppe.....	12
3.1	Unternehmensstruktur – Organisationsform.....	12
3.2	Kernkompetenzen der Schmid Baugruppe	13
3.2.1	<i>Schmid Hochbau GmbH.....</i>	<i>14</i>
3.2.2	<i>Schmid Holzbau GmbH.....</i>	<i>15</i>
3.2.3	<i>Schmid Dachbau GmbH.....</i>	<i>16</i>
3.2.4	<i>Schmid Baugruppe – und noch vieles mehr.....</i>	<i>17</i>
3.2.5	<i>Schmid Baugruppe – Qualitäts- und Sicherheitsmanagement.....</i>	<i>17</i>
3.2.6	<i>Zukunftspotential Energieversorgung.....</i>	<i>17</i>
3.2.7	<i>Weiterentwicklung der Schmid Baugruppe</i>	<i>17</i>
3.3	Erfolg der Schmid Baugruppe	19
3.4	Beschreibung der Marke Schmid Baugruppe	20
3.5	Zielformulierung der Marke „Schmid Baugruppe“	21
4	Markenidentität als Ausgangspunkt.....	24
4.1	Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements	24
4.2	Einbindung der Markenidentität in Mission und Vision	26
4.2.1	<i>Warum gibt es uns? (Unternehmenszweck).....</i>	<i>27</i>

4.2.2	<i>Für was stehen wir ein? (Unternehmenswerte und Grundsätze)</i>	27
4.2.3	<i>Was wollen wir erreichen? (Vision)</i>	29
4.2.4	<i>Wie fühlt es sich an?</i>	30
4.2.5	<i>Wie wollen wir das Ziel erreichen? (Leitsätze)</i>	31
4.3	Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage	32
4.4	Theoretische Grundlage: Markensteuerrad zur Erfassung der Markenidentität.....	33
4.4.1	<i>Markennutzen</i>	35
4.4.2	<i>Markenattribute</i>	36
4.4.3	<i>Markentonalität.....</i>	36
4.4.4	<i>Markenbild.....</i>	37
4.5	Markensteuerrad der Schmid Baugruppe	38
4.5.1	<i>Markennutzen (Was biete ich an?) und Markenattribute (Über welche Eigenschaften verfüge ich?).....</i>	39
4.5.2	<i>Markentonalität (Wie bin ich?).....</i>	40
4.5.3	<i>Markenbild (Wie trete ich auf?)</i>	41
5	Markenpositionierung bestimmen und umsetzen.....	43
5.1	Grundlage der Markenpositionierung	43
5.1.1	<i>Positionierungsmodelle</i>	44
5.1.2	<i>Positionierungseigenschaften</i>	45
5.1.3	<i>Positionierungsziele</i>	46
5.1.4	<i>Positionierungsstrategie.....</i>	49
5.2	Markenpositionierung umsetzen	50
5.3	Markenpositionierung Schmid Baugruppe.....	53
5.3.1	<i>Schmid Baugruppe - Umsetzung der Positionierung.....</i>	54

6	Umsetzung der Markenidentität.....	56
6.1	Relevanz des Behavioral Brandings.....	56
6.2	Behavioral Branding – Markenidentität nach innen durchsetzen	57
6.2.1	<i>Behavioral Branding: Was will man erreichen?</i>	59
6.2.2	<i>Wie kann man den Prozess gestalten?</i>	61
6.2.3	<i>Welche Maßnahmen muss man ergreifen?</i>	63
6.2.4	<i>Markenidentität bei der Schmid Baugruppe umsetzen</i>	63
6.2.5	<i>Maßnahmen zur Durchsetzung der Unternehmensmarke „Schmid Baugruppe“</i>	64
6.3	Markenidentität nach außen umsetzen	69
6.3.1	<i>Markenidentität im Buying-Cycle umsetzen</i>	71
7	Markenführung kontrollieren	75
7.1	Möglichkeiten zur Messung der Markenstärke (Markeneisberg).....	75
8	Schlusswort	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensstruktur Schmid Baugruppe	12
Abbildung 2: Zielpyramide des Markenmanagements (in Anlehnung Esch (2010), S. 56)	22
Abbildung 3: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung (in Anlehnung an Meffert/Burmann (1996), S. 35	24
Abbildung 4: Beziehung zwischen Unternehmenszweck, Unternehmenswerten, Vision und Leitsätzen sowie der Markenidentität (in Anlehnung an Esch (2010), S. 83)	26
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage (Quelle: Esch (2010), S. 91).....	32
Abbildung 6: Markensteuerrad (Quelle Esch (2010), S. 102)	35
Abbildung 7: Positionierungsmodell (Quelle: Vollert 2003a)	45
Abbildung 8: Involvementansatz (in Anlehnung Esch (2010) S. 166	47
Abbildung 9: Positionierungsstrategien (in Anlehnung Esch (2010), S. 171)	49
Abbildung 10: Strategisches Dreieck der Positionierung (Quelle Esch (2010), S. 174)	50
Abbildung 11: Wertekette des Behavioral Branding (Quelle: Esch (2010) S. 128).....	59
Abbildung 12: Transfer der Markennutzen- und Attribute in Kommunikationsmittel (Quelle Kroeber-Riel/Esch (2011), S. 85.....	70
Abbildung 13: Transfer der Markentonaltät und -bilder in Kommunikationsmittel (Quelle Kroeber-Riel/Esch (2011), S. 85.....	70
Abbildung 14: Kommunikation der Identität am Involvement der Zielgruppe ausrichten (Quelle Kroeber-Riel/Esch (2011), S. 86)	71
Abbildung 15: Buying Cycle für die Marke IBM (Quelle Esch (2010), S. 148	72
Abbildung 16: Prozess der kommunikativen Kontaktpunktanalyse im Rahmen eines Buying Cycle (Quelle Esch (2006), S. 95.....	73
Abbildung 17: Markeneisberg (Quell Esch (2010), S. 641).....	75

Abkürzungsverzeichnis

bzw. beziehungsweise

ca. cirka

dh. das heißt

Hrsg Herausgeber

o.V. ohne Verfasser

s. Seite

usw. und so weiter

vgl. Vergleiche

zB zum Beispiel

1 Definition der Marke und die Entwicklung der identitätsorientierten Markenführung

Seit den 1930er Jahren kann mit den Überlegungen von Domizlaff von einer zunehmend professionellen Markenführung von Herstellermarken gesprochen werden. Als Begründer der Markentechnik veröffentlicht er 1939 die erste Ausführung zum Wesen der Marke und prägte maßgeblich den in dieser Zeit entstanden instrumentellen Ansatz der Markenführung.

„Ein(e) Marke(nartikel) ist eine Fertigware, die mittels eines Zeichens markiert ist und die dem Konsumenten mit konstantem Auftritt und Preis in einem größeren Verbreitungsraum dargeboten wird¹.“

Im Laufe der Jahre ist die Anzahl der Markendefinitionen gestiegen und unterschiedlicher, aber auch widersprüchlicher geworden. Manfred Bruhn spricht in diesem Zusammenhang sogar von zunehmender „Sprachverwirrung“². Es ist daher unmöglich eine prägnante Definition der Marke, welche alle wesentlichen Bausteine zur Beschreibung der Marke abdeckt, zu finden. Eine Marke hat viele Erscheinungsformen und wird sich zudem auch in Zukunft immer wieder verändern.

Die Marke ist jedoch keine Erfindung unserer Zeit. Bereits im alten Ägypten markierten und kennzeichneten Handwerker ihre Waren. Symbole standen als Identitätsmerkmal und sollten verdeutlichen, dass ihre Waren besser sind als die von anderen Handwerkern³.

Im vergangenen Jahrhundert haben sich die Markt- und Umweltbedingungen enorm verändert. Mit der Einführung der Massenproduktion im 19ten Jahrhundert wurden die Beziehungen von Unternehmen und Konsumenten anonymer. Um dem entgegenzuwirken wurden einzigartige Produktverpackungen, besondere Gestaltungen usw. geschaffen. Die Unternehmen wollten sich von der Konkurrenz

¹ vgl. Domizlaff (1939), zitiert in Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 5

² vgl. Bruhn M. (2004), S. 5

³ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 1

abgrenzen und schafften Werbekonzepte. Das Konzept ging auf, und somit wurde ein Meilenstein der Markenführung gesetzt⁴.

Heutzutage sind Produkte homogen geworden und für die Anspruchsgruppen ist eine Differenzierung kaum mehr möglich. Die Identifikations- und Differenzierungsfunktion einer Marke werden immer mehr von den Unternehmen genutzt, um bei den Kunden Präferenzen für Dienstleistung oder Produkte zu schaffen. Unterstützt wird diese Funktion mit emotionalen Werten. Mit diesen Größen können größere Absatzmengen erzielt werden, welche wiederum für die Existenzsicherung der Unternehmen notwendig ist⁵.

Die Marke ist daher ein bedeutender Werttreiber für Unternehmen geworden und macht einen erheblichen Anteil am Unternehmenswert aus. Daher ist es notwendig, die Marke nicht unkoordiniert zu lassen. Sie muss langfristig konsequent geführt und zielorientiert gesteuert werden, damit die Markenführung letztendlich erfolgreich ist⁶.

⁴ vgl. Baumgarth (2008), S. 7

⁵ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 10

⁶ vgl. Schmidt D./Vest P. (2010), S. 22

2 Einleitung

2.1 Problemstellung

In den letzten Jahren formte sich das Bauunternehmen Schmid zu einer Baugruppe und positioniert sich mit Ihrem Leistungsangebot damit als Komplettanbieter am Österreichischen Markt. Die Leistungsbereiche Hochbau, Holzbau und Dachbau erscheinen nun seit 2010 unter einem einheitlichen Markenbild.



Die Wahrnehmung des Unternehmens als Schmid Baugruppe ist noch zu gering. Die Bekanntheit muss daher gesteigert werden und ein Netzwerk rund um die Baugruppe soll ausgebaut werden. Bauen aus einer Hand ist sozusagen die Vision und bildet die Grundlage für eine gezielte Positionierung für das Unternehmen der Schmid Baugruppe. Damit die Marke erfolgreich geführt werden kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Eine eigenständige und starke Identität muss festgelegt werden, um entsprechende Positionierungsmaßnahmen nach innen und nach außen ergreifen zu können. Als Komplettanbieter möchte die Schmid Baugruppe für Anspruchsgruppen eine präferenzprägende Funktion übernehmen und gestützt mit emotionalen Eindrücken ein klares Image aufbauen.

2.2 Vorgehensweise

Die Literatur zu diesem Thema ist sehr breit gefächert und die Erkenntnisse und Ansätze sind sehr umfangreich. Bei meiner Literaturrecherche konnte ich zahlreiche Begriffe, ähnliche Zusammenhänge und Anforderungen an moderner Markenführung vorfinden.

Als Grundlage und Leitfaden verwendete ich daher das Buch von Franz-Rudolf Esch, Strategie und Technik der Markenführung (2010). Dieses Buch war zur Ausarbeitung meiner Bachelorarbeit sehr hilfreich. Ich konnte mich in die Thematik

gut einarbeiten und mir einen Überblick über dieses umfangreiche Thema verschaffen.

Diese Ausarbeitung beschreibt zusammenfassend die Markenidentität, Positionierung und das Markenimage.

Ausgangspunkt ist die Markenidentität. Zur Beschreibung und Erfassung der Markenidentität ist eine Reihe an Ansätzen und Modellen in der Literatur vorhanden. Zum Beispiel Markenidentitätsprisma nach Kapferer, Markenidentität nach Meffert und Burmann oder die Markenidentität nach Esch. Für meine Ausarbeitung wählte ich zur Erfassung der Markenidentität das Modell nach Esch aus. Im folgenden Kapitel wird die Einbindung der Markenidentität in Unternehmensvision- und Mission beschrieben. In diesem Abschnitt werden die Grundlagen zur Ableitung der Markenidentität anhand der Schmid Baugruppe umgesetzt.

Anschließend wird die Markenidentität durch das bekannte Markenstewerrad nach Franz-Rudolf Esch dargestellt. Aufbauend auf dieser theoretischen Grundlage erfolgt die Ausarbeitung des Markenstewerrads der Schmid Baugruppe.

Im vierten Kapitel wird die Gestaltung der Markenpositionierung, die Auswahl der Strategie und Konzeption der Positionierung beschrieben. Anhand der wissenschaftlichen Grundlage wird hier wieder konkret auf das Beispiel Schmid Baugruppe eingegangen.

Im nächsten Abschnitt wird die Umsetzung der Markenidentität nach innen (Behavioral Branding) und nach außen behandelt.

Im letzten Kapitel wird die Ermittlung der Markenstärke anhand des Markeneisberg von Icon Added Value vorgestellt. In diesem Teil findet sich vor allem die Theorie zu diesem Thema wieder, welches aus einschlägigen Fachbüchern übernommen wurde.

2.3 Zielsetzung

Zum einen soll diese Ausarbeitung verdeutlichen, dass Strategie und Technik in keinem Fall einzeln zu betrachten sind. Um eine starke Marke aufzubauen, ist vielmehr das sinnvolle Zusammenspiel der gewählten Strategie und eine

ausgefeilte Technik der entscheidendste Erfolgsfaktor. Zum anderen liefert diese Ausarbeitung auch einen Leitfaden für den Aufbau einer erfolgreichen Markenführung der Schmid Baugruppe.

3 Unternehmensvorstellung Schmid Baugruppe

Die Schmid Baugruppe wurde im Jahr 1901 durch den Zimmermeister Alois Schmid in Frankenburg am Hausruck gegründet. Seit mehr als 100 Jahren ist Qualität das Firmencredo der Bauunternehmung Schmid. Und so nahm die Geschichte des Erfolgs- und Familienunternehmens ihren Lauf und führte letztendlich zur Gründung der Schmid Baugruppe Holding GmbH im Jahr 2011.

Hauptstandort der Schmid Baugruppe liegt in Frankenburg (Oberösterreich). Von hier aus werden sämtliche Projekte im Bereich Hochbau, Holzbau und Dachbau geplant, organisiert und realisiert. Im selben Ort befindet sich die Produktion für den Holzbau, wo die Holzbauelemente vorgefertigt werden. Der Bauhof und Fuhrpark ist 15 km weit entfernt in Timelkam angesiedelt. 2010 wurde die Paschinger Dachdeckerfirma Edtbauer dazugekauft und in die Baugruppe eingegliedert.

3.1 Unternehmensstruktur – Organisationsform

Klare Verantwortlichkeiten, schlanke und flexible Strukturen sowie eine ergebnisorientierte und transparente Führung, sind das Fundament der Schmid Baugruppe. Auf diese drei Erfolgsfaktoren baut die Unternehmensstruktur der Schmid Baugruppe auf.

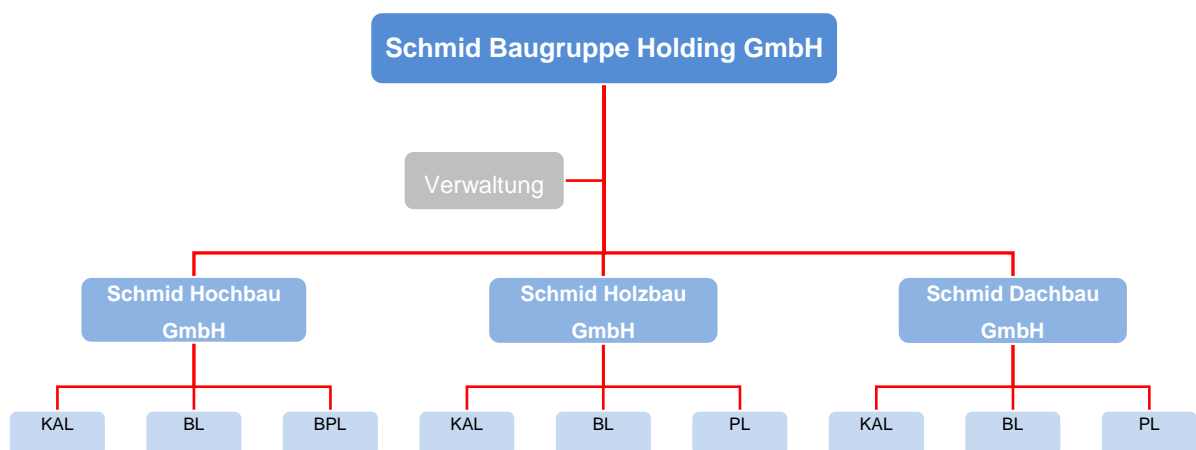


Abbildung 1: Unternehmensstruktur Schmid Baugruppe

KAL = Kalkulation
BL = Bauleitung
PL = Polier

3.2 Kernkompetenzen der Schmid Baugruppe

In den letzten 10 Jahren hat die Schmid Baugruppe begonnen, sich auf zeitkritische Bauvorhaben im Industrie- und Handelsbereich zu spezialisieren und ist nun ein österreichweit tätiges Unternehmen in den Bereich Hochbau, Holzbau und Dachbau.

Realisiert werden Projekte jeder Art und Größenordnung, sei es im Privatbau, Wohnbau, Produktions- und Lagerobjekte, Fachmarktzentren und Lebensmittelmärkte, Büro- und Verwaltungsobjekte, öffentliche Bauten und Industriebauten.



3.2.1 Schmid Hochbau GmbH

Das Geschäftsfeld Hochbau befasst sich vorrangig mit Industrie- und Gewerbebauten, Fast Food Restaurants, Telekommunikationsbauten und Einkaufszentren. Zusätzlich wurden in den letzten Jahren auch umfangreiche Projekte im Energieversorgungsbereich, wie der Bau von Erdgasspeichern, realisiert.

Als Spezialist für zeitkritische und prozessintegrative Projekte realisiert die Schmid Hochbau GmbH Projekte im laufenden Betrieb, um Produktionsstillstände zu vermeiden. Als mittelständisches Unternehmen ist die Schmid Hochbau GmbH in der Lage, deutlich schneller und effizienter auf die Wünsche der Anspruchsgruppen zu reagieren, als große Konzerne mit langen Entscheidungswegen.

Im Geschäftsfeld Hochbau kann das Unternehmen mit bekannten Referenzen aufwarten. So entstanden zahlreiche Projekte, wie die Produktionshalle der Miba Sinter AG, Rohölspeicher der Rohöl Aufsuchungs AG oder die Lagerhalle und Freitestplatz der Palfinger AG, bis hin zu Großprojekten am Wiener Flughafen.

Als bekanntes Bauunternehmen im Bezirk Vöcklabruck bleibt die Schmid Hochbau GmbH ihren Kunden aus dem Privatsektor treu, und führt nach wie vor klassische Baumeisterarbeiten in der Region aus.

Eine starke Mannschaft, bestehend aus 150 Mitarbeitern, sorgt für den Erfolg und die Realisierung der Projekte.



3.2.2 Schmid Holzbau GmbH

Aufgrund der Tatsache, dass der Bereich Holzbau einen ähnlichen Stellenwert einnimmt, wie der Bereich Hochbau, hat die Schmid Holzbau GmbH durch die Verwendung der Grundmaterialien Holz, Stahl und Beton materialspezifisches Know-how entwickelt. Diese Technik fließt in den Ingenieurbau ein und führt zu Projekten, die von der Telekommunikation über den Brücken- und Turmbauten bis zu vorgefertigten Dachelemente reichen.

Bedingt durch die Tätigkeit im Gewerbe- und Industriebau sowie im Bereich Fachmarkzentren und Handel hat die Schmid Holzbau ihr handwerkliches Geschick auf eine industrielle Basis gestellt. Heute werden Normbauteile inklusive aller Dämmungen und Rohinstallationen für die unterschiedlichsten Einsatzbereiche aus hochwertigem Holz gefertigt. Somit werden dem Bauherrn Zeit und Kosten in der Errichtung erspart.

Projekte wie Interspar Großmarkt in Linz-Wegscheid, KTM-Ersatzteilzentrum, Produktionshalle Pöttinger oder die SCS Vösendorf (bei Wien) zeigen das Potential der Schmid Holzbau GmbH und letztendlich auf eine Vielfalt an Möglichkeiten des Baustoffes Holz.

Ein weiterer Bereich im Holzbau ist und bleibt das klassische Zimmererhandwerk. Projekte für private und landwirtschaftliche Bauten werden nach wie vor noch in der Region abgewickelt und umgesetzt.

Eine Mannschaft aus 30 Facharbeitern, die fachlich bestens ausgebildet ist, schafft es Tag täglich, die Lücke zwischen Handwerk und industrieller Fertigung zu schließen.



3.2.3 Schmid Dachbau GmbH

Mit über 50 hochqualifizierten Mitarbeitern ist das Paschinger Unternehmen seit 2010 das dritte Standbein der Schmid Baugruppe und schließt damit die Lücke zur Vervollständigung als Komplettanbieter. Die Tätigkeitsbereiche umfassen die Dachmontage, Dachplanung, Dachwartung sowie Spengler- und Fassadenarbeiten. Das Kundenportfolio reicht von Privat- und Industriekunden über Bauträger und öffentliche Auftraggeber.

Die Firma Edtbauer-Schmid kann ebenfalls mit eindrucksvollen Projekten aufwarten, wie zB mit der modernen Alublechfassade des Universitäts- und Forschungszentrums Tulln oder raffinierten Verblechungen bei Fachmarktzentren und anderen Industriebauten.



3.2.4 Schmid Baugruppe – und noch vieles mehr

Ergänzt wird das Leistungsspektrum der Schmid Baugruppe durch Dienstleistungen im Bereich der Planung und Projektentwicklung. Die Schmid Baugruppe begleitet die Kunden vom Entwurf bis zur Einreich-, Ausführungs- und Detailplanung. Sie erstellt Energieausweise und unterstützt den Bauherrn bei nötigen Behördengängen. Kostenschätzungen und Kalkulationen werden nach Abschluss der Entwurfsphase direkt im Unternehmen für die Kunden ausgearbeitet.

3.2.5 Schmid Baugruppe – Qualitäts- und Sicherheitsmanagement

Als Nachweis des Qualitätsmanagements hat die Schmid Baugruppe ein prozessorientiertes System nach ISO 9001 eingeführt. Des Weiteren wurde das Sicherheitsmanagement SCC in allen Bereichen übernommen, welches jährlich rezertifiziert wird.

3.2.6 Zukunftspotential Energieversorgung.

Ein weiteres Zukunftspotential sieht die Schmid Baugruppe in nachhaltiger Energieversorgung. Eine Fernwärmeheizanlage versorgt den Betrieb seit 2009 bereits mit Wärme aus Abfallholz. Zur Stromerzeugung dient eine Photovoltaikanlage. Dieser Bereich wird noch ausgebaut und die Geschäftsführung ist darauf bedacht, diese Art von Energienutzung noch mehr einzusetzen.

3.2.7 Weiterentwicklung der Schmid Baugruppe

2008 wurde ein Brandschutzkonzept für vorgefertigte Holzbauelemente entwickelt und erarbeitet. Basierend auf einer exakt durchdachten Konzeption sowie einer präzisen handwerklichen Fertigung konnten damit beeindruckende Werte, in Bezug auf Brandhemmung, erzielt werden.

Das Thema Schallschutz gewinnt immer mehr an Bedeutung. Aus diesem Grund hat die Schmid Baugruppe 2008 ein Lärmschutz-Element entwickelt, das mit verschiedenen Oberflächenausführungen ausgestattet werden kann. Dadurch

ergibt sich die Möglichkeit, optisch ansprechende und hoch wirksame Schallschutzelemente anbieten zu können.

Ein weiterer Nachweis im Holzbau ist das Übereinstimmungszeugnis. Diese Kennzeichnung gilt für vorgefertigte geschlossene Holzbauprodukte und garantiert eine konforme Ausführung gegenüber den Auftraggebern.

3.3 Erfolg der Schmid Baugruppe

Bei der Schmid Baugruppe dreht sich alles um das Thema Bauen, aber nicht nur im Sinn des Errichtens von Bauwerken oder Gebäuden, sondern auch im Sinne der damit verbundenen Nachhaltigkeit im Lebenszyklus von Gebäuden.

Die wesentlichen Leistungen rund ums Bauen kann somit die Schmid Baugruppe selber erbringen und damit für kontinuierlich hohe Qualität, Preisstabilität und Termintreue sorgen.

Trotz Einsatzgebietes in ganz Österreich bleibt die Schmid Baugruppe ihren Wurzeln treu. Das Headquarter bleibt nach wie vor im geschichtsträchtigen Frankenburg bestehen.

Heute zählt die Schmid Baugruppe mit 250 Mitarbeitern zu einem der führenden mittelständischen Bauunternehmen in Österreich. Durch ständige Akquisition, Entwicklung neuer Produkte und letztendlich unter dem Motto „Bauen aus einer Hand“ konnte die Schmid Baugruppe ihre Bauleistungen steigern und somit einen jährlichen Umsatz von über 50 Millionen Euro pro Jahr erzielen.



3.4 Beschreibung der Marke Schmid Baugruppe

Die Schmid Baugruppe steht erst am Beginn einer langen Reise, doch die ersten Schritte zur Erreichung des Ziels „Schmid Baugruppe – Bauen aus einer Hand“ sind bereits getan.

Dieser Leitsatz ist viel mehr als nur ein Slogan. Er stellt die Hauptaufgabe der Schmid Baugruppe dar und letztendlich soll sich dieser Leitsatz auch in den Köpfen der Anspruchsgruppen verankern.

Man möchte vom bereits geprägten Markenschema der Schmid Baugruppe nicht abweichen, sondern dieses nur vertiefen. Seit Jahren ist Qualität eines der höchsten Ansprüche, die sich die Schmid Baugruppe selber stellt. Diese Qualität ist bereits beim ersten Kundenkontakt bis hin zur Fertigstellung des Projektes spürbar. Kompetenz, Dynamik, Innovation und letztendlich Vertrauen werden mit der Marke „Schmid Baugruppe“ von Beginn an transparent gemacht. Nicht nur bei Kundenkontakten sondern auch innerhalb der Baugruppe und auch in der Produktentwicklung ist dieses Versprechen erfassbar.

Die Schmid Baugruppe ist im Hochpreissegment angesiedelt und verspricht entsprechende Leistungen und hohe Qualität. Diese Preispolitik soll in Zukunft weiterhin so gelebt werden und gilt sozusagen als Qualitäts- und Vertrauensindikator für Kunden.

Kunden aus dem öffentlichen Bereich, Gewerbe- und Industriebereich werden mit diesem kompletten Leistungsangebot vorrangig angesprochen. Hier verspricht sich das Unternehmen noch mehr Potenzial, um neue Kunden zu gewinnen bzw. letztendlich auch zu binden. Ein Ansprechpartner für das gesamte Projekt spart dem Kunden Zeit und dadurch werden lange Kommunikationswege ausgeschaltet.

Der Wunsch nach mehr Sicherheit, Qualität, Garantie und Zuverlässigkeit sind die mit Abstand wichtigsten Kriterien. Für Kunden in der Baubranche nehmen diese Faktoren einen wichtigen Stellenwert bei der Abwicklung eines Bauprojektes ein. Viel zu viele Berichte über den „Pfusch am Bau“ kursieren in den Medien. Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit vermittelt daher die Schmid Baugruppe den Anspruchsgruppen durch persönliche Kundenbetreuung und Gespräche, Effizienz bei Bearbeitung von Aufträgen und Flexibilität.

Vor allem bei zeitkritischen Bauvorhaben ist es notwendig schnell zu reagieren. Großunternehmen, wie Strabag oder Porr, sind in ihrer Position nur langsam manövrierfähig. Dagegen ist das mittelständische Unternehmen Schmid Baugruppe ohne weiteres in der Lage, bei Großprojekten mitzuhalten. Durch den Wegfall von Schnittstellen ist es möglich, rascher reagieren zu können welches einen zusätzlichen Kundennutzen schafft.

Ein weiterer Unterschied zu Großunternehmen ist, dass diese Leistungen oft nicht selbst ausführen können oder dürfen und somit Subunternehmen beauftragen müssen. Ist die Qualität der Leistung von diesen Firmen mangelhaft, so fällt diese wiederum auf die bauausführende Firma zurück und die Folge daraus ist, dass das Image der Firma darunter leidet.

Dynamik und Innovation wird von Kunden genau da erfasst, wo er sie sehen kann, nämlich auf der Baustelle. Die Verwendung von qualitativ hochwertigen Produkten, moderner Technik, gut durchdachten Produktionsabläufen und effizientes Arbeiten werden somit greifbar.

Ein einheitliches Corporate Identity rundet das komplette Paket ab. Drucksorten, Werbemittel, Auftritte in social networks und die Arbeiter auf der Baustelle mit einheitlichem Arbeitsgewand bilden eine Einheit und somit ein stimmiges Erscheinungsbild. Die Leistung und Qualität stehen dabei immer im Fokus. Besonderheiten, Einzigartigkeiten werden für den Kunden attraktiv kommuniziert, damit eine langfristige Bindung zum Konsumenten aufgebaut werden kann.

3.5 Zielformulierung der Marke „Schmid Baugruppe“

Mit der Umstrukturierung des Bauunternehmens Schmid stellt sich die Marke „Schmid Baugruppe“ einer großen und wichtigen Herausforderung. Um marktbezogene Marketingmaßnahmen entwickeln und im Unternehmen koordinieren zu können ist die Formulierung klarer und langfristiger Ziele unerlässlich. Die Ziele der Markenführung lassen sich in drei verschiedenen

Ebenen einteilen. Verhaltenswissenschaftliche, ökonomische und globale Ziele, wobei diese nicht getrennt voneinander betrachtet werden können⁷.

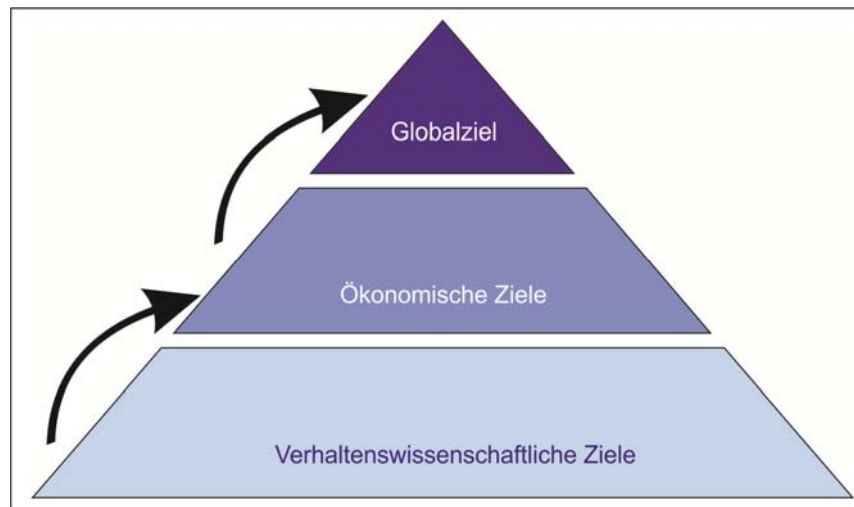


Abbildung 2: Zielpyramide des Markenmanagements (in Anlehnung Esch (2010), S. 56)

Das Globalziel einer Unternehmung ist die langfristige Existenzsicherung durch den Erhalt oder die Steigerung des Unternehmenswertes⁸. Die ökonomischen Ziele dienen dem Aufbau und der Steigerung der zentralen Steuerungsgrößen der Markenführung – dem Markenwert⁹. Hier handelt es sich in erster Linie um die Erhöhung des Absatzes und der Vergrößerung des preispolitischen Spielraumes, was somit zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt¹⁰.

Im Fall der Schmid Baugruppe ist die Marke eines der wichtigsten Größen zur Erreichung des Globalziels geworden. Die stetigen Marktveränderungen in der Baubranche fordert viele Unternehmen immer mehr heraus. Eine starke Marke ist somit ein Anker für ein standhaft und beständiges Unternehmen am Markt. Das breite Leistungsspektrum hilft dabei, sich bei Änderung der Auftragslage besser anpassen zu können. Ebenso ist der Zugang zu neuen Projekten leichter gegeben. Architekten oder Ausschreiber im öffentlichen Bereich schreiben die Gewerke eines Projektes oft getrennt aus. Somit hat das Unternehmen mehr Möglichkeiten an neue Projekte zu gelangen. Um sich aber letztendlich für die Ausschreibungsunterlagen qualifizieren zu können, ist eine einzigartige

⁷ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 55

⁸ vgl. Hahn D. /Hungenberg H. (2001), S. 13

⁹ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 55

¹⁰ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 55

Darstellung und Präsentation der Unternehmung immer wichtig. Des Weiteren macht es eine starke Marke möglich, höhere Preise einfacher durchzusetzen. Mit einer attraktiven Marke können qualifizierte Mitarbeiter gewonnen werden, was wiederum für eine professionelle Durchführung der Projekte notwendig ist.

Der Erfolg der beiden oberen Ziele ist jedoch davon abhängig, ob die verhaltenswissenschaftlichen Ziele erreicht werden¹¹. Entscheidend ist die Schaffung von Markenbekanntheit und von Markenpräferenzen durch den Aufbau eines relevanten Images¹². Eine eigenständige und langfristige Positionierung der Marke soll in den Köpfen der Anspruchsgruppen verankert werden und damit auch eine eindeutige Differenzierung zur Konkurrenz¹³. Die Wirkung der Marke wird durch die klare Differenzierung von Produktnutzen, Qualität, Design und Kommunikation erhöht¹⁴.

Bei der Schmid Baugruppe geht es daher in erster Linie darum, die Marke bekannt zu machen und ein klares Image in den Köpfen der Anspruchsgruppen zu verankern¹⁵. Nicht nur der Produktnutzen Komplettanbieter soll für die Anspruchsgruppen attraktiv sein, sondern man muss auch mit frischen, stimmigen und konsequenten Signalen in der Kommunikation nach außen überzeugen. Die Wirkung der Marke muss auch von eigenen Mitarbeitern unterstützt werden. Die Marke soll sich im Unternehmen und bei den Mitarbeitern verankern, um die einerseits zu motivieren. Und andererseits soll die Marke eine Identifikation zur eigenen Unternehmung schaffen, damit authentische Werte nach außen transportiert werden.

Die Aufgaben einer starken Markenführung nimmt die Schmid Baugruppe sehr ernst. Eine Implementierung des gesamten Zielsystems ist unumgänglich, um eine erfolgreiche Markenführung im Unternehmen zu gewährleisten. Ein Unternehmen unverwechselbar und langfristig erfolgreich zu führen ist nun die Devise.

¹¹ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 55

¹² vgl. Esch/Wicke/Rempel (2005), S. 43

¹³ vgl. Kroeber-Riel W. (1993), S. 46 ff.

¹⁴ vgl. Schmidt D./Vest P. (2010), S. 54

¹⁵ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 63

4 Markenidentität als Ausgangspunkt

4.1 Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements

*„Wenn ein Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern soll,
ist kein Wind der richtige.“*

Lucius Annaeus Seneca

„Das Grundkonzept des identitätsorientierten Markenmanagements geht über die einseitige Ausrichtung auf die Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager hinaus. Die „klassische“ Outsite-in-Perspektive der Marke wird um eine Inside-out-Perspektive ergänzt. Diese analysiert das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen innerhalb der derjenigen Institution, die die Marke trägt¹⁶.“

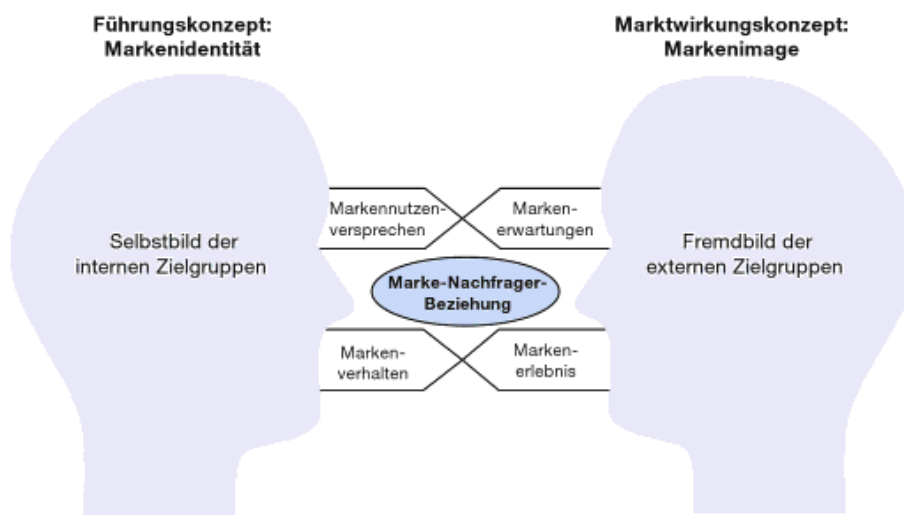


Abbildung 3: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung
(in Anlehnung an Meffert/Burmann (1996), S. 35)

Die Markenidentität bringt die wesensprägenden Merkmale einer Marke, für welche die Marke zunächst nach innen und später nach außen stehen soll, zum Ausdruck. Demnach handelt es sich um ein Aussagekonzept¹⁷, welches sich erst durch die Beziehung der internen Zielgruppen untereinander und der Interaktion zwischen internen und externen Zielgruppen der Marke konstituiert¹⁸. Ganz im

¹⁶ Meffert/Burmann (2005) S. 51

¹⁷ vgl. Kapferer J. N. (1992), S. 44 f.

¹⁸ vgl. Burmann Ch./Blinda L./Nitschke A. (2003), S. 5

Gegenteil zum Markenimage. Dies stellt somit das Akzeptanzkonzept der Nachfrager bezüglich deren Beurteilung der Marke dar¹⁹. Es beschreibt das Bild, welches in den Köpfen der Anspruchsgruppen erst langfristig und über entsprechende Lernprozesse oder Erfahrungen entsteht²⁰. Zu Beginn hat jedoch die Konzeption der Marke zu erfolgen, bevor sich ein entsprechendes Markenimage bilden kann²¹. Die Markenidentität ist das feste Fundament zur richtigen Markenführung und dient als Zielvorgabe der Markenpositionierung. Durch die Umsetzung von Maßnahmen, welche nach innen (Behavioral Branding) und nach außen gerichtet sind, bildet sich das Markenimage und aufgrund dessen das Vorstellungsbild der Anspruchsgruppen²².

Ob nun die Identität richtig von der Unternehmung positioniert und umgesetzt wird, zeigt das Feedback der Anspruchsgruppen. Folglich ist der Erfolg einer Marke die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppe²³.

¹⁹ vgl. Kapferer J.-N. (1992), S. 45

²⁰ vgl. Meffert H./Burmhann Ch. (1996) S. 34

²¹ vgl. Kapferer J.-N. (1992), S. 45.

²² vgl. Schmidt D./Vest P. (2010), S. 68

²³ vgl. Schmidt D./Vest P. (2010), S. 69

4.2 Einbindung der Markenidentität in Mission und Vision

Markenidentität kann nicht losgelöst vom Zweck der Unternehmung, Unternehmenswerten, Grundsätzen und Zielvorstellungen eines Unternehmens entwickelt werden. Unternehmensphilosophie und Vision fließen in den Markenidentität mit ein, und bilden die Grundlage zur Ableitung der Markenidentität²⁴. Hierzu ergeben sich nun folgende Fragen:

Warum gibt es uns?	Unternehmenszweck
Für was stehen wir ein?	Unternehmenswerte und Grundsätze
Wer sind wir?	Markenidentität
Was wollen wir erreichen?	Vision
Wie fühlt es sich an?	Vivid description
Wie wollen wir das Ziel erreichen?	Leitsätze

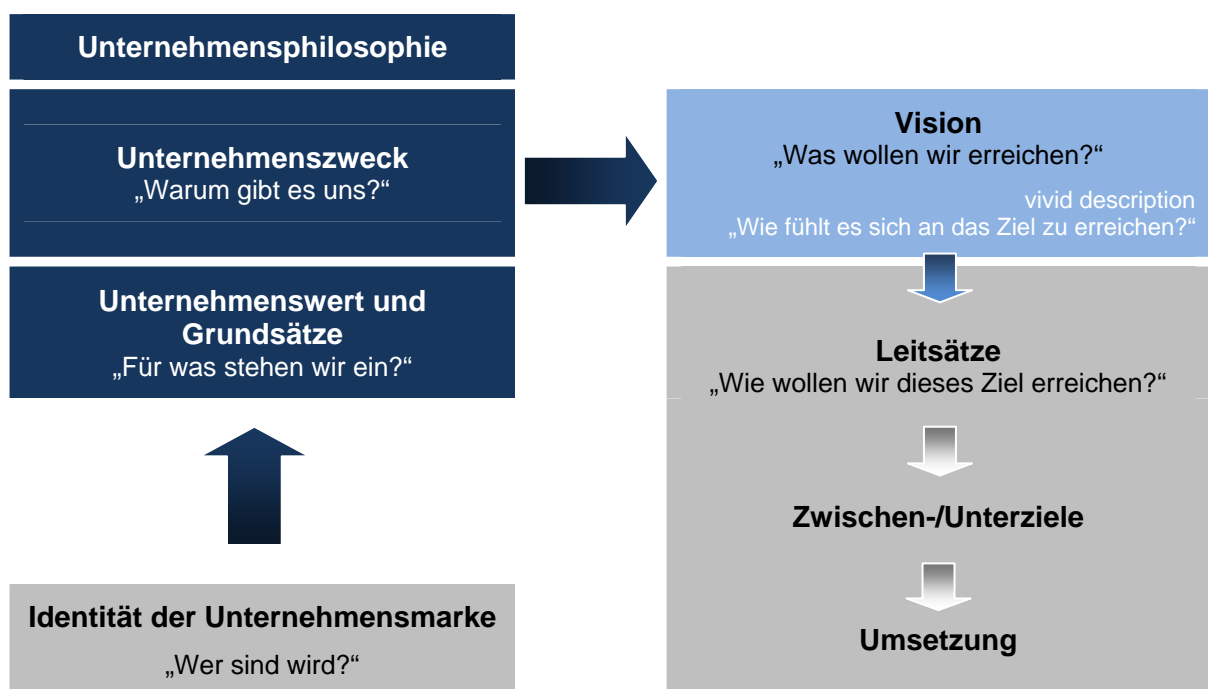


Abbildung 4: Beziehung zwischen Unternehmenszweck, Unternehmenswerten, Vision und Leitsätzen sowie der Markenidentität (in Anlehnung an Esch (2010), S. 83)

²⁴ vgl. Esch F.-R. (2010), S.83

Der linke Bereich bringt die Unternehmensphilosophie zum Ausdruck. Sie setzt sich aus dem Unternehmenszweck und den Unternehmenswerten zusammen und bildet den Charakter der Unternehmung. Authentizität ist dabei das oberste Gebot²⁵. Dabei darf dies nicht mit den Kernkompetenzen der Unternehmung verwechselt werden. Die Unternehmensphilosophie gibt an, wofür ein Unternehmen steht und warum es existiert²⁶.

Im rechten Teil werden die Leitsätze und die Vision, und deren lebendige Beschreibung einer Unternehmung zum Inhalt²⁷.

4.2.1 Warum gibt es uns? (Unternehmenszweck)

Der Unternehmenszweck bringt das Tun einer Unternehmung zum Ausdruck. Er steht dafür, warum die Mitarbeiter für das Unternehmen arbeiten und beschreibt die Motivation der Mitarbeiter²⁸.

Der Unternehmenszweck der Schmid Baugruppe besteht in der Lösung und Realisierung individueller Kundenwünsche, um nachhaltige Bauten zu errichten. Er begleitet und unterstützt den Kunden während der Bauphase und stellt somit eine professionelle und nach kundenspezifische Fertigstellung des Projektes sicher.

4.2.2 Für was stehen wir ein? (Unternehmenswerte und Grundsätze)

Unternehmenswerte und Grundsätze sind die essenziellen und dauerhaften Grundsätze eines Unternehmens und beschreiben, wofür das Unternehmen steht. Sie haben einen intrinsischen Wert dh., sie sind besonders für Mitarbeiter wichtig. Grundsätzlich sollten Unternehmen 3 bis maximal 5 Grundsätze definieren²⁹. Die Schmid Baugruppe definiert diese wie folgt:

²⁵ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 84

²⁶ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 85

²⁷ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 83

²⁸ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 84

²⁹ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 84

- Life Cycle Consulting
- Fast Track Prozess Management
- Guaranteed Maximum Price

Life Cycle Consulting³⁰

Wer baut wird mit dem Ergebnis für eine lange Zeit leben und arbeiten. Darum sollte von Anfang an darauf geachtet werden, dass ein perfektes Endprodukt entsteht. Nachträgliche Änderungen bedeuten Produktionsstillstand, zusätzliche Kosten und Gewinnentgang. Der Grundstein für die späteren Betriebskosten wird bereits bei der Planung und Ausführung gelegt.

Ganzheitliches, nachträgliches Facility-Management ist bei der Schmid Baugruppe von Beginn an einem integrierter Teil jedes Auftrages. Detaillierte Planung hinsichtlich der späteren Nutzung bedeutet nicht nur die richtigen Materialien für den laufenden Betrieb auszuwählen. So macht es zum Beispiel einen beträchtlichen finanziellen Unterschied, wie leicht Böden und die Fassaden eines Gebäudes gereinigt werden können.

Mit einer klaren und strukturierten Konzeption denkt das Unternehmen bereits am Anfang an eine mögliche spätere Umnutzung des Gebäudes. Das Ende der Nutzungsdauer mit dem Entbauen und der Verwertung der Materialien wird ebenso am Anfang geplant. Eine lückenlose Dokumentation des gesamten Gebäude-Lebenszyklus ist ein Muss. Denn eine nachträgliche Wiederbeschaffung dieser Daten kostet Geld.

Fast track process management³¹

Zeit ist Geld. Das weiß jeder, der in der Wirtschaft tätig ist. Doch Zeit ist noch viel mehr Geld wert, wenn während eines Um- oder Neubaus die Geschäftstätigkeit still steht.

Die Schmid Baugruppe hat jahrelange Erfahrung was zeitkritische Bauaufträge betrifft. Das Prozess-Management sowohl im Neubau als auch bei

³⁰ o.v. (2008), <http://www.schmid-baugruppe.at/a/vorteile/life+cycle+consulting> (27.01.2013)

³¹ o.v. (2008), <http://www.schmid-baugruppe.at/a/vorteile/fast+track+process+management> (27.01.2013)

prozessintegrierten Umbauten ist vollkommen darauf abgestimmt, die Zeit für das Bauprojekt so kurz wie möglich zu halten. Wir analysieren und verstehen Produktionsabläufe im Vorhinein, sodass jedes einzelne Projekt von Anfang an auf speziellen Bedürfnissen zugeschnitten ist. Während des Bauens wird dann die adaptierte Fast-Track—Methode angewendet, in der sich Planung- und Bauphase überschneiden. Das minimiert Stillstände und senkt Kosten.

Beide Bereiche, Planung und Abwicklung, werden bei der Schmid Baugruppe als eine Einheit verstanden.

Guaranteed maximum price³²

Die Schmid Baugruppe ist sich der Tatsache bewusst, dass die Kosten eines Gebäudes meist höher sind als ursprünglich vereinbart. Bei Auftragsvergabe sind nicht alle Gebäude- und Materialdetails und deren Kosten 100%ig definierbar. Aus diesem Grund erarbeitet die Schmid Baugruppe ein außergewöhnliches Angebot: GMP – Garantierter Maximal Preis. Dieser definiert die Preisobergrenze für das Projekt, bei dem Schmid Bau als Totalunternehmer fungiert.

Im Frühstadium der Planung wird eine gemeinsame Definition des Bausolls erstellt. Diese ermöglicht es, schon sehr früh einen seriösen Preis zu nennen. Und der ist nur mehr nach unten hin variabel. Das bedeutet, dass Kunden nach einem vorher festgelegten Schlüssel von allen erzielten Einsparungen profitieren – von Planungsoptimierungen bis hin zu Verhandlungsgewinnen mit Subunternehmern. Sie erhalten beste Kontrollmöglichkeiten, da durch das Prinzip der „open books“ alle Kosten transparent offen gelegt werden.

4.2.3 Was wollen wir erreichen? (Vision)

Die Vision der Unternehmung soll eindeutig formuliert sein. Sie gibt das Ziel vor, welches es zu erreichen gilt. Dennoch muss es kein zwingendes Ziel sein. Der Fokus liegt auf die Anstrengung und Mühe, welche Mitarbeiter zu bewältigen haben und soll sie gleichzeitig motivieren³³.

³² o.v. (2008), <http://www.schmid-baugruppe.at/a/vorteile/guaranteed+maximum+price> (27.01.2013)

³³ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 86

Die Schmid Baugruppe kennt die Herausforderung der Branche und arbeitet daher konsequent an ihrer Weiterentwicklung. Die folgenden Punkte legen die Art und Weise des Agierens der Schmid Baugruppe fest:

- ein „komplettes“ Bauunternehmen, welches als Gruppe agiert und großartige Projekte realisiert,
- ein wachsendes Unternehmen, welches Perspektiven Raum gibt und nachhaltige Qualität liefert,
- ein modernes Unternehmen – technologisch führend, um immer einen Schritt voraus zu sein,
- ein attraktives Unternehmen mit Kultur, um Mitarbeiter zu begeistern und zu motivieren.

4.2.4 Wie fühlt es sich an?

Die Darstellung der Unternehmenszukunft erfolgt über die Vision und deren lebendige Beschreibung (vivid description). Sie besteht aus richtungsweisenden Gedanken für die zukünftige Unternehmensentwicklung. Aber Bilder, Emotionen und Gefühle sind wichtige Bestandteile dieser Beschreibung. Sie dienen dazu, die Mitarbeiter der eigenen Unternehmung für die Vision zu begeistern³⁴.

Im Fall der Schmid Baugruppe ist die vivid description wie folgt beschrieben:

Großartige Projekte gemeinsam entwickeln und vorzubereiten benötigt viel Mühe und auch neue, einzigartige und spezielle Ideen. Die Herausforderung liegt jedoch nicht nur in diesem Bereich. Der Erfolg einer professionellen Umsetzung der Projekte liegt in der Zusammenarbeit aller Beteiligten. Gewerkeübergreifendes Denken, wirtschaftliches Handeln, Teamwork und damit auch Verlässlichkeit ist hier gefragt. Letztendlich verbindet und motiviert eine gemeinsame erfolgreiche Fertigstellung eines Projektes wieder für neue Herausforderungen.

³⁴ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 86

4.2.5 Wie wollen wir das Ziel erreichen? (Leitsätze)

Aus dieser Vision erfolgt die Ableitung der Unternehmensleitsätze und beschreibt, wie die Unternehmung seine Vision verwirklichen will. Bestimmt werden die Art und Weise des Handelns innerhalb und außerhalb des Unternehmens³⁵.

Der Fokus bei Schmid Baugruppe liegt hier auf höchste Qualität in der Verarbeitung, Professionalität in Beratung und Betreuung, Effizienz in der Abwicklung der Projekte und Wirtschaftlichkeit in der Ausführung im Sinne der Kunden. Zusätzlich vermittelt die Schmid Baugruppe Sicherheit und Vertrauen ihren Kunden vom ersten Kontakt bis zur Übergabe des Projektes. Durch das Erleben, Tun und Handeln und verbunden mit Erfahrung will die Schmid Baugruppe all ihre Ziele erreichen.

Die Mitarbeiter tragen hier einen wesentlichen Teil zu Erreichung der Ziele bei. Die Bauleitung nimmt ihre Verantwortung umfassend wahr und dafür auch ihre Kompetenzen. Mit einem überschaubaren und entscheidungsstarken Team in der Führungsposition gelingt es, rasch bei Bauprojekten reagieren und entscheiden zu können.

³⁵ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 86

4.3 Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage

Markenidentität, Positionierung und Markenimage stehen in einer engen Beziehung zu einander.

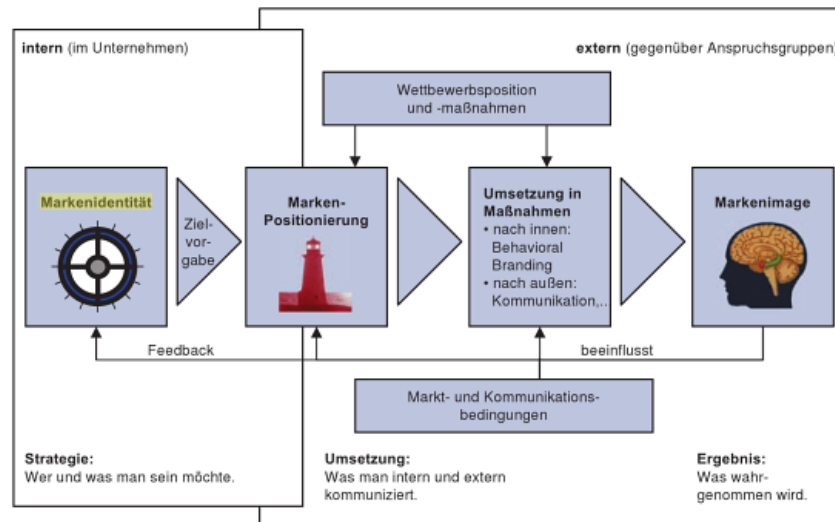


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage
 (Quelle: Esch (2010), S. 91)

Die Markenidentität ist der Ausgangspunkt und gibt eine klare Zielvorgabe zur Markenpositionierung. Die Positionierung sollte so gewählt werden, dass sich die eigene Marke klar von der Konkurrenz abgrenzt und in den Augen der Zielgruppen so attraktiv wie möglich ist. Die gewählten Eigenschaften müssen dabei den Bedürfnissen und Wünschen der Anspruchsgruppen entsprechen. Anschließend werden Maßnahmen zur Erreichung des Soll-Images umgesetzt³⁶. Ob die Umsetzung das gewünschte Markenimage tatsächlich vermittelt, hängt auch von Wettbewerbsmaßnahmen, dem kommunikativem Gesamteindruck und dem Involvement der Anspruchsgruppe ab³⁷.

Die wesentliche Aufgabe der Markenführung besteht darin, eine klare Markenidentität zu schaffen. Ziel ist, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Markenimage zu erreichen. Dabei ist zu beachten, dass Markenimage und Markenidentität im ständigen Austausch zu einander

³⁶ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 90

³⁷ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 91

stehen, denn im Laufe der Zeit können sich Veränderungen des Images und der Identität einer Marke ergeben³⁸. Das Markenimage ist daher regelmäßig durch Markenstatus- oder Imageanalysen zu prüfen. Aus diesen Ergebnissen lassen sich zukünftige Maßnahmen zur Positionierung ableiten³⁹.

Für die Schmid Baugruppe gilt es nun, ein stabiles Konzept zur Festigung der Markenidentität auszuarbeiten, um die Unternehmensposition zu stärken und das Markenimage zu intensivieren. Zugleich werden alle Kommunikationsmaßnahmen, sowohl nach innen als auch nach außen darauf ausgerichtet, stimmig, eindeutig und klar zu sein. Wobei alle Maßnahmen auf die Markenidentität abgestimmt sein müssen. Eine Fehlentscheidung oder mangelhafte Überlegungen können zu fatalen Folgen führen.

Die Schmid Baugruppe möchte ein klares Konzept, welches dem Kunden mit einem innovativen Design und einem unverwechselbaren Auftritt als Komplettanbieter überzeugt. Alle Aktivitäten sind daher darauf ausgerichtet, sich als Komplettanbieter zu positionieren, um für die Anspruchsgruppen einen Vorteil zu schaffen. Zusätzlich soll dabei Innovation, Qualität und Nachhaltigkeit mit diesem Angebot verbunden werden.

4.4 Theoretische Grundlage: Markensteuerrad zur Erfassung der Markenidentität

Die Markenidentität beschreibt das Wesen einer Marke und soll damit Differenzierung und Identifikation bei den Konsumenten und Mitarbeitern schaffen⁴⁰. Hierfür müssen zuerst die Merkmale einer Marke erfasst werden. In der Wissenschaft und Praxis existiert eine Vielzahl von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität. Die bekanntesten Identitätsansätze sind von Kapferer, Aaker, Meffert und Burmann, icon added value und Esch.

³⁸ vgl. Burmann, Ch./Blinda, L/Nitschke, A. (2003), S.17

³⁹ vgl. Esch F.-R., (2010), S. 92

⁴⁰ vgl. Schmid D./Vest P (2010), S. 66 f.

Das Markensteuerrad von Esch, einer Weiterentwicklung von icon added value, ist einfach und verständlich und in der Praxis leicht umsetzbar.

Der Identitätsansatz von icon added value baut darauf auf, dass Wissensstrukturen in zwei miteinander verbundenen Hemisphären gespeichert werden. Die Funktion des Markenidentitätsansatzes wurde so dem menschlichen Gehirn nachempfunden und so wurde das Markensteuerrad oder auch der „Brand navigator“ entwickelt⁴¹.

Auf der linken Seite der Hemisphäre ist die sprachlich – rationale Gehirnhälfte. Hier werden rational fassbare und sachliche Eigenschaften sowie der Nutzen einer Marke gespeichert und verarbeitet. Die rechte Seite der Hemisphäre wird durch bildliche und emotionale Eindrücke geprägt. Diese werden nur mit geringem Aufwand aufgenommen und zur Gänze verarbeitet⁴².

Esch entwickelte den Ansatz von icon added value weiter und stellt dabei die Markenkompetenz (Wer bin ich?) in den Mittelpunkt. Die Markenkompetenz erfasst die zentralen Merkmale einer Marke und werden wie folgt beschrieben⁴³:

- Markenhistorie und die Zeitdauer der Marke am Markt;
Schmid Baugruppe ist ein Traditionsunternehmen und die Unternehmensgeschichte ist bis 1901 zurückzuführen.
- Herkunft der Marke;
Standort in Frankenburg verbindet Vertrauen, Kontinuität und Tradition. Die Schmid Baugruppe bleibt ihrem Standort treu, um weiterhin authentisch zu sein.
- Rolle der Marke am Markt;
Mit der Marke "Schmid Baugruppe" wird Dynamik und Innovation verbunden.
- Zentrale Markenassets
Neue Produktionsverfahren im Bereich Holzbau wurden in den letzten

⁴¹ vgl. Esch F.-R./Langer T./Rempel J. E. (2005), S. 119

⁴² vgl. Esch F.-R./Langer T./Rempel J. E. (2005), S. 119

⁴³ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 103

Jahren entwickelt und auch umgesetzt. Ebenso die Fertigung der Holzleichtbauelemente wurde optimiert.

Die Markenkompetenz wird durch vier verschiedene Bereiche gestützt. Die Darstellung der Markenidentität kann durch das Markensteuerrad dargestellt werden. Auf der linken Hälfte werden Markennutzen und Markenattribute durch sachliche und rationale Aspekte definiert. Auf rechte Seiten werden durch Markentonalität und Markenbild Emotionen und Bilder erfasst⁴⁴.

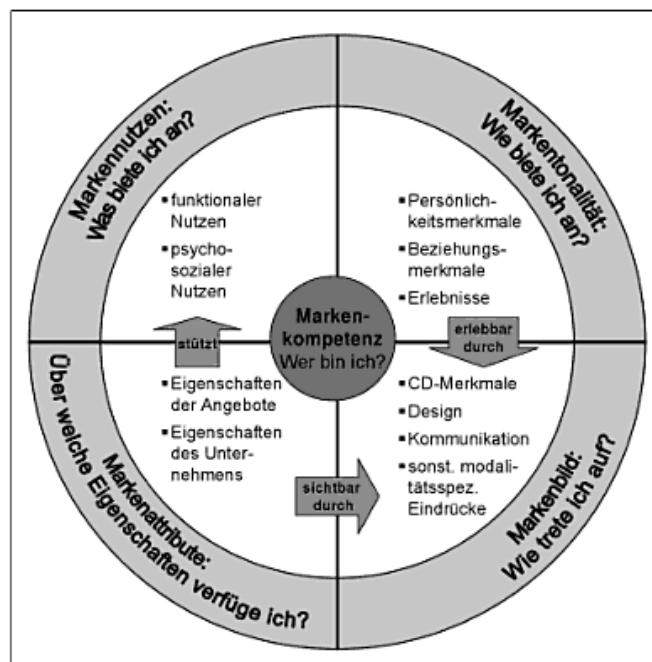


Abbildung 6: Markensteuerrad (Quelle Esch (2010), S. 102)

Man erkennt hier schon deutlich, dass die Markenkompetenz erst erfassbar und erlebbar wird, durch alle vier Bereiche. Die Identität einer Marke fordert daher das Zusammenspiel aller vier Bereiche.

4.4.1 Markennutzen

Im linken oberen Bereich beschäftigt man sich mit der Frage „Was biete ich an?“. Hier werden sachliche Eigenschaften der Marke oder des Angebotes herausgefunden und dargestellt. Man unterscheidet zwischen sachlich-funktionalen und psychosozialen Nutzen. Der sachlich-funktionale Nutzen ist zB

⁴⁴ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 101

ein leichter Zugang zu einem breiten Produktangebot. Wobei der psychosoziale Nutzen zB beschreibt, dass man sich gut aufgehoben fühlt⁴⁵.

Man kann erkennen, dass für Anspruchsgruppen meist der psychosoziale Nutzen mehr von Bedeutung ist, als der sachlich-funktionale Nutzen..⁴⁶.

4.4.2 Markenattribute

Im linken unteren Quadranten werden die Markenattribute erfasst. Sie beschreiben welche Eigenschaften die Marke verfügt. Dabei kann es sich um Eigenschaften der Marke oder der Unternehmung handeln⁴⁷. Wichtig ist hier die Abstimmung der Eigenschaften der Marken auf den Nutzen, dh. es muss erkennbar sein, wie sehr die Eigenschaften den Nutzen stützen⁴⁸.

Beim Ansatz von Esch werden der Markennutzen und die Markenattribute nicht wie im Markensteuerrad von icon added value in einem Quadranten (Benefit & Reason Why) erfasst, sondern getrennt. Diese Trennung von Markennutzen und Attributen ist von großer Wichtigkeit, denn die Anspruchsgruppen kaufen keine Produkteigenschaften sondern den Nutzen⁴⁹.

4.4.3 Markentonalität

Die Markentonalität (Wie bin ich?) wird durch Emotionen und Gefühle, die mit einer Marke verbunden werden, beschrieben. Um die Emotionen zu erfassen ermittelt man dazu Persönlichkeits-, Beziehungsmerkmale und Erlebnisse. Emotionale Eindrücke gewinnen immer mehr an Bedeutung, daher reicht es nicht aus sich auf rein sachliche Inhalte zu konzentrieren. Aufgrund des enormen Produktangebotes sind Markenattribute austauschbar geworden, daher ist eine Differenzierung der Produkte erst durch bestimmte Emotionen möglich⁵⁰.

⁴⁵ vgl. Tomczak/Esch/Kernstock/Hermann (2012), S. 39

⁴⁶ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 103 f.

⁴⁷ vgl. Tomczak/Esch/Kernstock/Hermann (2012), S. 39

⁴⁸ Vgl. Schmid D./Vest P (2010), S. 70

⁴⁹ vgl. Hofbauer G./Schmidt J. (2007), S. 56

⁵⁰ vgl. Esch F.-R./Langer T./Rempel J. E. (2005), S. 120 f.

4.4.4 Markenbild

Im vierten Quadranten werden die sichtbaren Eindrücke durch das Markenbild (Wie trete ich auf?) dargestellt. Dazu zählen das Design, Farben, Bilder, Geräusche, Gerüche, Musik und sonstige Eindrücke. Aber auch Verpackungen, Werbung, Internetauftritt oder das Unternehmensgebäude hinterlassen bildliche Eindrücke⁵¹.

⁵¹ vgl. Esch F.-R./Langer T./Rempel J. E. (2005), S. 121

4.5 Markensteuerrad der Schmid Baugruppe

Die Schaffung einer eigenständigen Markenidentität und Durchsetzung eines gemeinsamen Vorstellungsbildes von der Marke in den Köpfen aller internen und externen Anspruchsgruppen ist für die Schmid Baugruppe ein wesentlicher Prozess in der Markenführung geworden⁵². In ihrer Beschreibung der Markenidentität möchte die Schmid Baugruppe mit herausragenden Eigenschaften begeistern und neue Differenzierungselemente schaffen. Eigenschaften wie Innovation und Qualität stellen bei der Schmid Baugruppe die Basis aller Bemühungen dar und werden im Gegensatz zur Konkurrenz nicht hervorgehoben.

Nachfolgend werden die einzelnen Aspekte wie Markenattribute, Nutzen, Tonalität und Markenbild anhand der Schmid Baugruppe beschrieben.



⁵²vgl. Meffert/Burmann/Koers (2005), S. 67

4.5.1 Markennutzen (Was biete ich an?) und Markenattribute (Über welche Eigenschaften verfüge ich?)

Im Vordergrund der Kommunikation steht das **komplette Leistungsangebot** der Schmid Baugruppe. Ein Angebot für alle wesentlichen Bereiche rund ums Bauen mit dem Fokus auf **Nachhaltigkeit** bietet dem Kunden wertvolle Vorteile, weil es nur einen Ansprechpartner gibt.

Ein funktionierendes **Zeitmanagement** stellt für den Kunden eine entscheidende Rolle in der Planungs- und Bauphase dar und wurde somit auch für die Schmid Baugruppe unerlässlich. Modernste Technik wie zB I-Phones und I-Pads unterstützen die Bauleitung auf den Baustellen, um rasch und effizient reagieren zu können. Fotodokumentationen, Terminkoordinationen und die Möglichkeit ständig mit Architekten, Bauherrn und Subfirmen in Kontakt zu stehen, erleichtern damit die Aufgaben vor Ort.

Des Weiteren wird bereits sämtlicher Schriftverkehr, Briefe, Rechnungen usw. digitalisiert, so dass die Bauleitung das „Büro“ immer bei sich hat. Probleme können leichter gelöst und dringende Entscheidungen vor Ort getroffen werden.

Durch Prüfung und Bewertung der Materiallieferanten es ist es möglich, dem Bauherrn Sicherheit zu vermitteln. Die Verwendung von ausgewählten und qualitativ hochwertigen Materialien für das gesamte Projekt stützt die Garantie.

Durch den hohen Aus- und Fortbildungsgrad der Mannschaft ist Know-how zur Selbstverständlichkeit geworden. Erst in den letzten Jahren hat sich hier eine Dynamik entwickelt und immer mehr Mitarbeiter sind bemüht, sich weiterzubilden und informieren sich auch über neue Bautechniken und Arbeitsweisen.

Prozess-integrierte synchronisierte Arbeitsweise und lebenszyklusorientiertes Bauen unterstützen das Komplettangebot und sind im Sinne der Kunden ein wesentlicher Bestandteil des Markennutzens.

Markennutzen und Attribute geben hier den Kunden eine klare Orientierung vor. Verbunden mit Bildern und emotionalen Elementen der Marke ergibt sich eine unverwechselbare Identität.

4.5.2 Markentonalität (Wie bin ich?)

Greift man die Markentonalität heraus, so zeichnet sich die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit der Schmid Baugruppe durch folgende Assoziationen aus:

dynamisch – flexibel - kreativ

Ein junges motiviertes Team in der Führungsposition und Bauleitungsebene bringt Dynamik, verbunden mit hoher Kompetenz mit sich. Die Erfahrung, Fachwissen und Kreativität fließen in allen Bauphasen mit ein. Dabei ist immer ein hohes Maß an Flexibilität am Bau gefragt, damit nachträgliche Änderungen rasch und professionell gelöst werden können. Poliere und Facharbeiter sind hier besonders gefordert, die sich den Herausforderungen auf der Baustelle jeden Tag stellen.

impulsiv - modern

Die Schmid Baugruppe hat klare Ziele, welche es zu erreichen gilt, dabei wirkt sie kämpferisch aber dennoch fair. Egal ob Hochbau, Dachbau oder Holzbau, der Schmid Baugruppe gelingt es immer wieder „the first mover“ in der Baubranche zu sein. Durch hohe Investitionen und den Einsatz neuer Technologien gilt das Unternehmen als eines der fortschrittlichsten in Österreich. Mit frischen Impulsen in der Entwicklung von Produktionsabläufen und technischem Know-how feilt das Unternehmen an neuen Lösungen, um sich selbst permanent zu verbessern.

hochwertig

Die Schmid Baugruppe steht für höchste Ansprüche, wenn es um das Thema Bauen geht. Perfektion und Raffinesse im Detail fließen bei der Abwicklung von Projekten ein. Alle Aktivitäten und Maßnahmen der Markenführung sind darauf ausgerichtet, dem Image der Marke Schmid Baugruppe gerecht zu werden. Das frische Design verschafft der Marke Schmid Baugruppe den letzten Schliff.

4.5.3 Markenbild (Wie trete ich auf?)

„Bauen aus einer Hand“ das ist die Kernbotschaft, welche die Schmid Baugruppe nach außen trägt. Erlebbar vom ersten Kundenkontakt bis zur Übergabe der Projekte in allen Bereichen.

Alle Maßnahmen zur Erfassung von visuellen Eindrücken sind bei der Schmid Baugruppe auf einander abgestimmt.

Um das Markenbild der Schmid Baugruppe real zu gestalten, soll mit Hilfe einer Werbeagentur das komplette Markenbild mit modernen Techniken durchgestylt werden. Tools wie 3D-Ansichten, unbewegte und bewegte Animationen, Photorealistic Rendering, authentische Videos der Projekte, und vieles mehr schaffen eine visuelle Bauwelt rund um die Schmid Baugruppe, um sie den Kunden so nah wie nur möglich zu bringen.

Das Konzept zur Umsetzung des Markenbildes der Schmid Baugruppe könnte man mit folgenden Werbemaßnahmen gestalten:

Grundlage dafür ist ein einheitliches Corporate Design, Identity und ev. auch ein Corporate Sound, der den letzten Kick für die Basis darstellt.

Basiert auf dieser Grundlage bieten verschiedenste Drucksorten und Werbemittel eine ansprechende Ebene, um das Markenbild für die Anspruchsgruppen erlebbar zu gestalten: Einheitliches Briefpapier, Image- und Informationsfolder, Notizbücher, Angebotsmappen, Verpackungsfolien für Holzbauelemente, Bautafeln, Gittertafelhänger, USB-Sticks und Banner. Die Firmenautos der Bauleitung und der gesamte Fuhrpark der Schmid Baugruppe tragen Logo-Aufkleber mit QR-Codes bzw. Angaben zur Website.



Der Einsatz von neuen und modernen Medien und Techniken ermöglicht die Gestaltung und Optimierung neuer Werbeauftritte: On- und offline Campagning, Interface Design (zB branchenspezifisches Appdesign, um für Kunden technische Informationen zur Verfügung stellen zu können), Screendesign, (optimale Userbility auf allen Screens), TV-Spots und Radio-Spots, Social Media (Facebook-Fanpage, Youtube-Channels, Twitter), Newslettermarketing und Online Marketing um digitale Kampagnen in allen Bereichen umzusetzen.

5 Markenpositionierung bestimmen und umsetzen

5.1 Grundlage der Markenpositionierung

„Positioning ist not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect.“⁵³

Durch die enorme Anzahl an Produkten, welche sich in Qualität und Eigenschaften kaum mehr voneinander unterscheiden, und der damit einhergehenden Informationsflut, ist eine Positionierung sehr viel aufwändiger geworden⁵⁴. Um im Wettbewerb bestehen zu bleiben, ist der Aufbau eines klaren Markenimages Grundlage für eine langfristige und erfolgreiche Markenführung. Marken mit einem klaren Image, erlangen eine einzigartige Stellung in den Köpfen der Anspruchsgruppen, sofern das Image die Wünsche der Kunden trifft⁵⁵. Die eigene Marke wird so dem Angebot der Konkurrenz vorgezogen und die Festigung einer nachhaltigen Positionierung wird dadurch ermöglicht. Letztendlich ist die Marktposition der Konkurrenz ein Maßstab zur Positionierung. Wenn eine Marke keine Konkurrenz hat, mit der man sie vergleichen kann, kann sie keine Position einnehmen⁵⁶.

Die Positionierung stellt die Verbindung zwischen Markenidentität und Image dar und ist ein wichtiger Teil der identitätsorientierten Markenführung⁵⁷. Die Aufgabe der Markenpositionierung ist demnach, die relevanten und definierten Identitätsmerkmale der Marke mit geeigneten Kommunikationsmitteln nach außen und nach innen zu vermitteln. Ziel der Positionierung ist, die Marke in den Augen der Anspruchsgruppe attraktiv zu gestalten und gegenüber konkurrierender Marken klar abzugrenzen, sodass sie gegenüber Konkurrenzmarken vorgezogen wird⁵⁸. Im Mittelpunkt steht der Kunde. Demnach muss man sich bei der Positionierung Zugang zu den Vorstellungen und Bedürfnissen der Kunden verschaffen.

⁵³ Ries A./Trout J. (2000), S. 3

⁵⁴ vgl. Schmid D./Vest P. (2010), S. 79

⁵⁵ vgl. Esch F.-R. (2005), S. 133

⁵⁶ vgl. Rothschild M. L. (1987), S. 155

⁵⁷ vgl. Schmidt D./Vest P. (2010), S. 78

⁵⁸ vgl. Esch F. R. (2010), S. 157

5.1.1 Positionierungsmodelle

Mit Hilfe von Positionierungsmodellen können relevante Produktmerkmale einer Marke im Vergleich zu Wettbewerbsmarken dargestellt werden. Im Grundmodell der Positionierung werden in einem mehrdimensionalen Eigenschafts- und Wahrnehmungsraum konkurrierende Marken und Markenidealbilder der Anspruchsgruppen abgebildet⁵⁹. Eine prägnante grafische Abbildung der räumlichen Position der Marke in Relation zu einem oder mehreren Idealpunkten aus der Kundensicht wird somit ermöglicht⁶⁰. Dabei handelt es sich um die subjektive Wahrnehmung einer Marke sowie Präferenzen der Kunden auf relevante Positionierungseigenschaften⁶¹. Durch die räumliche Nähe der Marke zum Idealpunkt kann man Rückschlüsse über die eigene Position der Marke bei den Anspruchsgruppen ziehen. Das heißt, je näher die Vorstellungen der Anspruchsgruppen dem Idealpunkt sind, desto eher werden diese Marken von Zielgruppen bevorzugt⁶².

Die Positionierung kann durch zwei- und mehrdimensionale Positionierungsmodelle, also durch die Darstellung von zwei oder mehreren Positionierungseigenschaften, abgebildet werden⁶³.

Die Positionierungsanalyse kann mit Hilfe verschiedener Positionierungsmodelle erfolgen, zB das Idealpunkt- und Idealvektormodell.

Beim Idealpunktmodell werden neben den subjektiven Wahrnehmungen von Marken die Präferenzen der Kunden durch Kreise um eine als ideal angesehene Position abgebildet. Mit zunehmender Entfernung vom Idealpunkt nimmt die Präferenz der Anspruchsgruppen ab.

Beim Idealvektormodell hingegen gibt ein Idealvektor die Richtung steigender Präferenzen und die Bedeutung der jeweiligen Positionierungseigenschaften an. Das heißt, gleichgestellte Marken liegen auf derselben, senkrecht zum Vektor

⁵⁹ vgl. Baumgarth C. (2005), S. 291

⁶⁰ vgl. Kroeber-Riel W./Esch F.-R. (2011), S.90

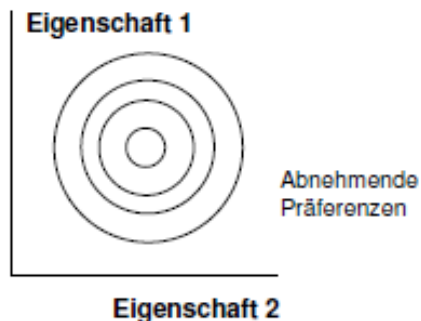
⁶¹ vgl. Vollert K. (2003a), S. 460

⁶² vgl. Esch F.-R. (2010), S. 159

⁶³ vgl. Esch F.-R (2005), S. 134

verlaufenden Isopräferenzlinie. Dieses Modell geht folglich von der Nicht-Sättigungshypothese aus⁶⁴.

Idealpunktmodell



Idealvektormodell

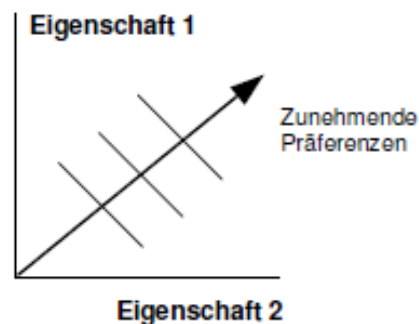


Abbildung 7: Positionierungsmodell (Quelle: Vollert 2003a)

Weitere Beispiele von Positionierungsmodellen sind zB faktorenanalytische Positionierungsverfahren, Conjoint-Analyse oder mehrdimensionale Skalierung (MDS)⁶⁵.

Ein Nachteil der meisten Positionierungsmodelle liegt lt. Esch an der fehlenden Zukunftsorientierung. Die Suche nach neuen Positionierungsmöglichkeiten in noch nicht aufgedeckten Marktsegmenten wird hier vernachlässigt. Zudem reicht meist schon eine für die Anspruchsgruppen relevante Positionierungseigenschaft aus, um eine klare Positionierung zu erreichen. Was aber nicht bedeuten soll, dass andere Positionierungseigenschaften irrelevant sind⁶⁶.

5.1.2 Positionierungseigenschaften

Im nächsten Schritt müssen die Positionierungseigenschaften ausgewählt werden. Durch die Vielfalt an möglichen Positionierungseigenschaften ist klar, dass nicht alle in einem Positionierungsmodell berücksichtigt werden können. Der Fokus liegt daher auf Eigenschaften, wo man sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschafft⁶⁷. In diesem Zusammenhang spricht man daher von Points-

⁶⁴ vgl. Vollert K. (2003a), S. 461

⁶⁵ vgl. Vollert K. (2003a), S. 461

⁶⁶ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 160

⁶⁷ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 160

of-Difference-Positionierung oder im Gegensatz dazu von einer Points-of-Parity-Positionierung.

Im ersten Punkt wird das Ziel einer Differenzierung hinsichtlich zentraler Positionierungsdimensionen gegenüber der Konkurrenz verfolgt⁶⁸, dh. die Marke differenziert sich so weit wie möglich gegenüber anderen Marken.

Im zweiten Punkt wird die Positionierung so vorgenommen, dass Imagedimensionen die gleichen Eigenschaften wie Konkurrenzmarken enthalten⁶⁹, dh. die Marke wird als Imitation positioniert.

Die Wahl der Positionierungseigenschaften muss gut überdacht sein und kann nach zwei Kriterien erfolgen. Sachlich-funktionale Eigenschaften (zB Haltbarkeit, Ergiebigkeit) und emotionale Eigenschaften (zB Natürlichkeit, Exklusivität, Abenteuer). Aufgrund der Austauschbarkeit ist mit sachlich-funktionalen Eigenschaften kaum mehr eine Differenzierung möglich. Aus diesem Grund gewinnt die Suche nach emotionalen Eigenschaften eine primäre Bedeutung⁷⁰. Dabei ist es wichtig, dass die Eigenschaften zum Unternehmen passen, für Kunden relevant sind, von diesen subjektiv wahrgenommen werden, eine Abgrenzung ermöglichen und langfristig besetzt werden können⁷¹.

5.1.3 Positionierungsziele

Eine Möglichkeit zur Beurteilung von Positionierungszielen gibt der Involvementansatz nach Levermann und Esch. Kognitives und emotionales Involvement, mit den jeweiligen Ausprägungen von niedrigem und hohem Involvement, spielen dabei die zentrale Rolle⁷².

Das Involvement kennzeichnet das Interesse oder das Engagement, mit dem sich Konsumenten einem Angebot zuwenden. Bei geringem Involvement ist der

⁶⁸ vgl. Sattler H./Völckner V. (2007), S 59

⁶⁹ vgl. Sattler H./Völckner V. (2007), S. 59

⁷⁰ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 161 f.

⁷¹ vgl. Vollert K. (2003a), S. 463

⁷² vgl. Baumgarth C. (2008), S. 136

Konsument passiv und dem Angebot gegenüber gleichgültig eingestellt. Im umgekehrten Fall spricht man von hohem Involvement⁷³.

Das langfristige Involvement der Konsumenten wird geprägt durch⁷⁴:

- der persönliche Involvement, das durch die Werte und Persönlichkeitsmerkmale einer Person bestimmt ist,
- das Produktinvolvement, das von dem Preis, den wahrgenommenen Risiken des Kaufs und der Nutzung sowie der sozialen Auffälligkeit des Produktes abhängt und durch
- das Marktinvolvement

Das Positionierungsziel hängt demnach von der Ausprägung des anhaltenden Involvements der Anspruchsgruppen ab. Daraus lassen sich folgende vier Positionierungsziele ableiten⁷⁵:

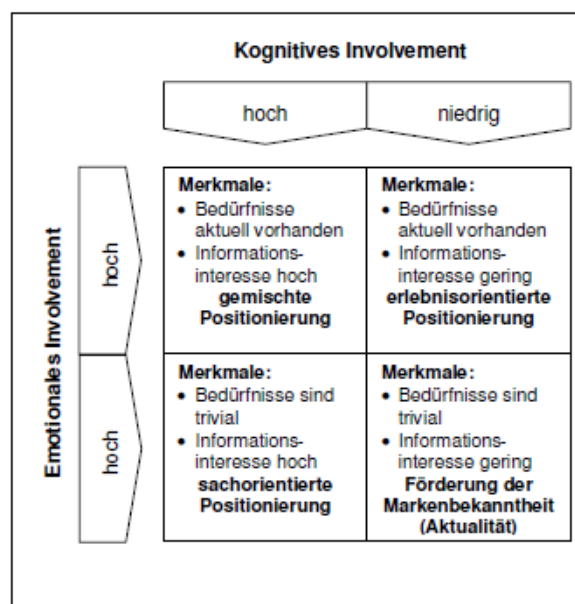


Abbildung 8: Involvementansatz (in Anlehnung Esch (2010) S. 166

⁷³ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 164

⁷⁴ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 164

⁷⁵ vgl. Esch F.-R. (2005), S. 139

- **Gemischte Positionierung⁷⁶**

Hier bestehen hohes emotionales und kognitives Involvement. Dh. für die Anspruchsgruppen sind Sachinformationen genauso wichtig wie emotionale Bedürfnisse. Aus diesem Grund ist daher eine gemischte Positionierung zu empfehlen. Alle Marketingmaßnahmen sind darauf ausgerichtet, an Bedürfnisse zu appellieren und informieren über die Eigenschaften des Angebots, die dazu fähig sind, dieses Bedürfnis zu befriedigen⁷⁷.

- **Sachorientierte Positionierung⁷⁸**

Hier besteht geringes emotionales jedoch hohes kognitives Involvement. Aufgrund hohen Interesses werden Sachinformationen der Marke oder des Angebotes vermittelt. Diese Art von Positionierung ist vor allem auf Märkten in frühen Lebenszyklusphasen sehr erfolgreich.

- **Erlebnisorientierte Positionierung⁷⁹**

Diese Positionierung wird durch hohes emotionales Involvement und geringes kognitives Involvement charakterisiert. Hier wird das Angebot in der emotionalen Erlebniswelt der Anspruchsgruppen verankert⁸⁰. Dies bietet sich vor allem auf gesättigten Märkten an, auf denen die Produkte austauschbar geworden sind.

- **Positionierung durch Aktualität⁸¹**

Bei geringem kognitiven und emotionalen Involvement ist die Aktualität der Marke von großer Bedeutung. Durch ständige Aktualisierung ist die Marke ständige präsent und erreicht so eine „top of mind“ Position. Die Markenaktualität beeinflusst somit die Einstellung der Konsumenten positiv. Bei dieser Art der Positionierung ist ein hoher kontinuierlicher Kommunikationsdruck in der Umsetzung sehr wichtig.

⁷⁶ vgl. Esch F.-R. (2005), S. 139 f.

⁷⁷ vgl. Kroeber-Riel (1993)

⁷⁸ vgl. Esch F.-R. (2005), S. 140

⁷⁹ vgl. Esch F.-R. (2005), S. 140 f.

⁸⁰ vgl. Kroeber-Riel (1993)

⁸¹ vgl. Esch F.-R. (2005), S. 141 f.

5.1.4 Positionierungsstrategie

Nachdem der Rahmen zur Erreichung der Positionierungsziele festgelegt wurde, muss die Positionierungsstrategie ausgewählt werden.

Für Unternehmen gibt es mehrere Varianten einer Positionierungsstrategie, die von zwei grundlegenden strategischen Optionen abgeleitet werden⁸².

- Beibehaltung der Positionierung der Marke
- Umpositionierung der Marke entweder
 - im alten Positionierungsraum durch eine Anpassungs- und/oder eine Beeinflussungsstrategie oder
 - im neuen Positionierungsraum durch eine Anbaustrategie
- Neupositionierung der Marke

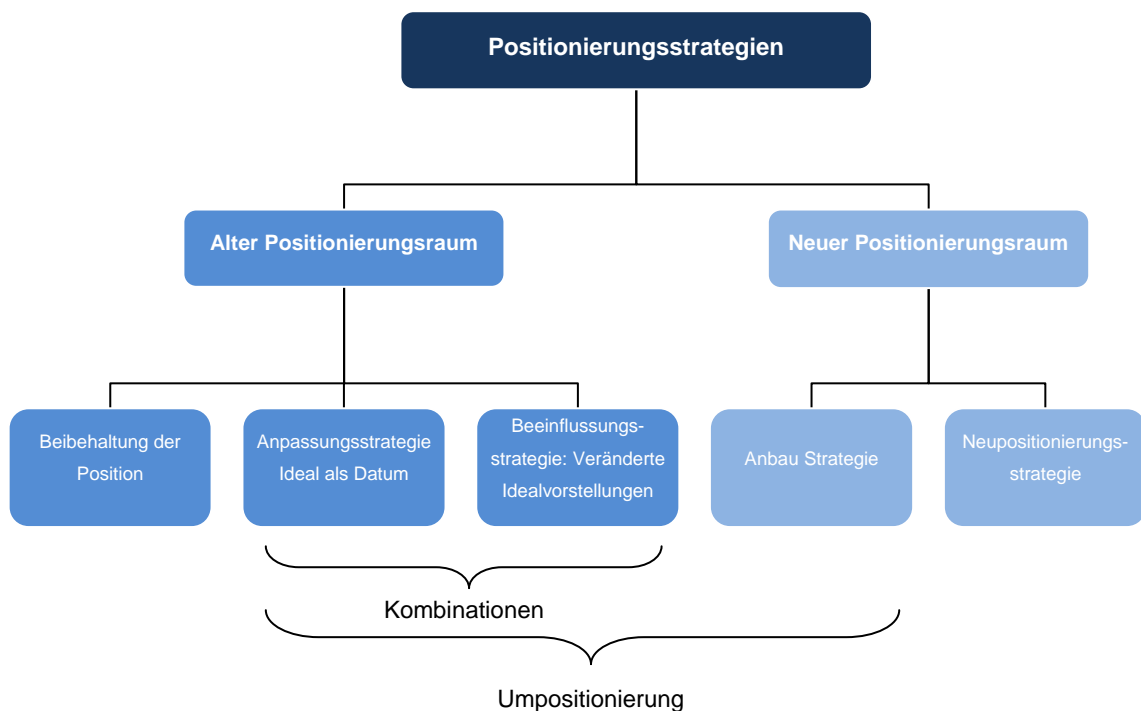


Abbildung 9: Positionierungsstrategien (in Anlehnung Esch (2010), S. 171)

⁸² vgl. Esch F.-R. (2010), S. 170

5.2 Markenpositionierung umsetzen

Im Folgenden Kapitel geht es nun darum, wie Strategien in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden können. Mit Hilfe des strategischen Dreiecks kann die Konzeption und die Umsetzung einer Positionierung erleichtert werden.

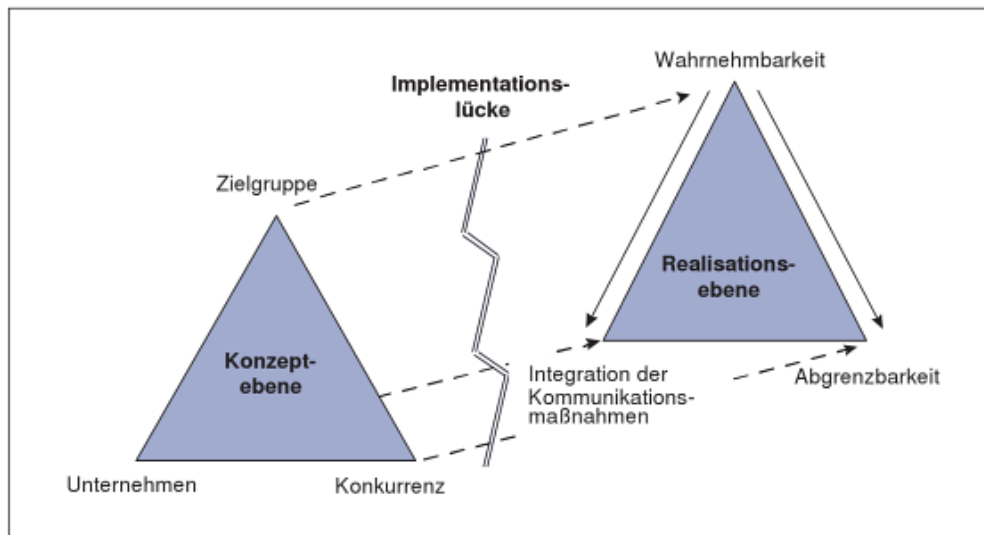


Abbildung 10: Strategisches Dreieck der Positionierung (Quelle Esch (2010), S. 174)

Man unterscheidet zwei strategische Dreiecke, die Konzeptebene und die Realisationsebene, welche in Interaktion zu einander stehen. Da sich verbale Konzepte nicht immer gänzlich realisieren lassen, wurde dem Modell eine Implementationslücke hinzugefügt⁸³. Es kann demnach vorkommen, dass das Konzept der Positionierung bei den Anspruchsgruppen nicht wirksam transportiert wird und folglich keinen Beitrag zur Imagebildung leisten⁸⁴. Damit eine Strategie nicht in eine Sackgasse gelangt, empfiehlt sich hier eine Top-Down und Bottom-up Betrachtungsweise⁸⁵.

Das Dreieck der Konzeptebene besteht aus der Zielgruppe, dem Unternehmen und der Konkurrenz⁸⁶.

⁸³ vgl. Esch/Hermann/Sattler (2011), S. 205

⁸⁴ vgl. Esch/Hermann/Sattler (2011), S. 205

⁸⁵ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 173

⁸⁶ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 174

Daraus ergeben sich nun folgende Fragen:

1. Welche Wünsche und Bedürfnisse hat die Zielgruppe heute und in der Zukunft?
2. Wie positionieren sich Konkurrenzunternehmen zurzeit, wie werden sie sich aufgrund möglicher Veränderungen der Angebots- und Nachfragestruktur künftig verhalten?
3. Wie möchte sich das eigene Unternehmen in der Zukunft sehen? Welche Positionierungen passen zur Markenidentität?

Demnach werden in der Konzeptebene grundlegende Fragen zur Ermittlung eines adäquaten Positionierungskonzeptes geklärt. Als Hilfsmittel steht hier eine Reihe von Methoden zur Verfügung. Imageanalysen oder die Ermittlung der Bedürfnisse und Wünsche der Anspruchsgruppen auf Lebensstil- und Werteuntersuchungen liefern dazu die gewünschten Informationen.

Bei der Entwicklung der Positionierungskonzepte können sich jedoch folgende Probleme ergeben:⁸⁷

- Haften an Branchenklichees

Meist werden bereits branchentypische Eigenschaften herangezogen. Verborgene Bedürfnisse können daher auf diesen Weg nicht befriedigt werden

- Einseitiges Festhalten an sachlichen Positionierungseigenschaften
- Stereotype Messungen zur Erfassung der Ist-Situation

Relevante Eigenschaften werden nicht gemessen

- Zweifelhafte Defizitausgleichempfehlungen aufgrund der Ergebnisse der Ist-Situation

⁸⁷ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 175-179

Bestimmte Eigenschaften sind im Vergleich zu Konkurrenz schlechter.
Typische Repositionierungsmaßnahmen sind nicht zweckmäßig.

- Mangelnde Verankerung von Positionierungsentscheidungen auf Top-Management Ebene

Der nächste Schritt ist, die Endpunkte der Konzeptebene auf die Relationsebene zu übertragen. Im Rahmen der Umsetzung gilt es Antworten auf folgende Fragen zu finden⁸⁸:

- Wird das in den einzelnen Marketinginstrumenten umgesetzte Positionierungskonzept auch zieladäquat von der Zielgruppe wahrgenommen?
- Trägt die Umsetzung des Positionierungskonzeptes in den Marketinginstrumenten zur klar erkennbaren Abgrenzung von der Konkurrenz bei?
- Sind die einzelnen Marketinginstrumente entsprechend der Positionierung aufeinander abgestimmt, so dass sich für das Unternehmen die notwendigen Synergieeffekte ergeben?

Entscheidend ist hier, ob das Positionierungskonzept von den Anspruchsgruppen auch entsprechend wahrgenommen wird. Um die Wahrnehmung der Marketingmaßnahmen sicherzustellen, ist ein zweistufiges Vorgehen hilfreich. Als Erstes muss geprüft werden, welche Vorstellungen Anspruchsgruppen mit einer Positionierungseigenschaft verbinden. Die Aussagen stellen die Grundlage für die erste Umsetzung der Positionierung dar. Im zweiten Schritt gilt es zu analysieren, ob die Umsetzung im Sinne der Positionierung verstanden wird. Dazu dienen Assoziationsmuster, -häufigkeiten und -reihenfolgen⁸⁹.

Bei der Umsetzung eines Positionierungskonzeptes ist zu beachten, dass die Art der Vermittlung einen wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung hat. In Zeiten der Informationsüberlastung bevorzugen die Anspruchsgruppen Bildinformationen gegenüber Sprach- oder Textinformationen. Bildinformationen können ganzheitlich

⁸⁸ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 179 f.

⁸⁹ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 181

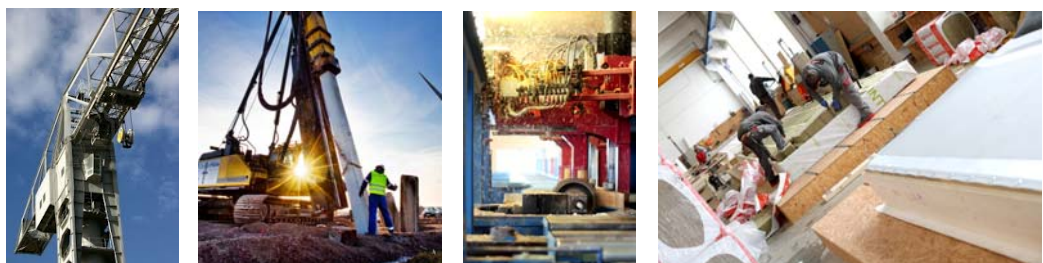
und mit einer geringeren kognitiven Kontrolle aufgenommen und daher leichter verarbeitet und gespeichert werden⁹⁰.

Letztendlich ist die eigenständige Umsetzung eines Positionierungskonzeptes für eine eindeutige wahrnehmbare Unterscheidbarkeit des Angebots von der Konkurrenz von wichtiger Bedeutung⁹¹. Nur ein klarer differenzierter Markenauftritt, den die Anspruchsgruppen als solchen wahrnehmen, kann das Markenimage formen. Die Wahrnehmung wird durch die Eigenständigkeit der Positionierung und zum anderen durch die Eigenständigkeit der Umsetzung beeinflusst. Erst durch die eigenständige Positionierung und Umsetzung wird die Marke als eigenständig bei den Anspruchsgruppen wahrgenommen⁹².

5.3 Markenpositionierung Schmid Baugruppe

Die Anspruchsgruppen der Schmid Baugruppe kennzeichnen hohes Informationsinteresse, da ihre Entscheidungen sehr kostenintensiv sind. Des Weiteren ist die Baubranche einem stetigen Wandel an Produkten und Materialien unterworfen und die Kunden sind auf fachkundige Beratung angewiesen, da das Risiko einer technischen, funktionalen oder finanziellen Fehlentscheidung zu hoch ist.

Die Schmid Baugruppe steht für Professionalität, Schnelligkeit und Nachhaltigkeit. Vor allem Kunden aus dem Industriesektor fordern diese Eigenschaften. Die Entscheidung, ob ein Angebot gelegt werden darf, steht und fällt oft durch diese Komponenten.



⁹⁰ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 181

⁹¹ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 183

⁹² vgl. Schmidt D./Vest P. (2010), S. 85

5.3.1 Schmid Baugruppe - Umsetzung der Positionierung

Im Fall der Schmid Baugruppe wurde die Umpositionierung der Marke im alten Positionierungsraum durch eine Anpassungsstrategie gewählt. Die Schmid Baugruppe behält bereits fixierte Positionierungseigenschaften, wie traditionell und beständig und ergänzt diese um neue Eigenschaften wie innovativ und dynamisch.

Bei der Entwicklung der Konzeptebene werden die Komponenten Zielgruppe, Unternehmen und Konkurrenz wie folgt ausgearbeitet.

1. Die Kunden legen Wert auf Vertrauen, Sicherheit, Qualität, Zuverlässigkeit und Effizienz in der Ausführung.

In den letzten Jahren ist Zeit ein entscheidender Faktor in der Auftragsvergabe geworden. Der Wunsch des Bauherrn die Projekte schnellstmöglich abzuwickeln, ohne dass sich Qualität in der Ausführung bzw. die Kosten für das Bauvorhaben wesentlich verändern, ist im Industriebereich ein wichtiger Punkt geworden und letztendlich auch ein entscheidender Faktor für die Vergabe von Aufträgen.

Das Bewusstsein nach ökologischem Bauen, Nachhaltigkeit und Energieeffizienz ist ein Thema für die Zukunft, mit dem sich die Schmid Baugruppe aber bereits heute intensiv auseinandersetzt.

2. Ein Konkurrenzunternehmen der Schmid Baugruppe ist die Firma Pesendorfer in Vöcklamarkt. Im Gegensatz zur Schmid Baugruppe, die neben dem Wohnbau ihr Hauptaugenmerk auf den österreichweiten Industriebau richtet, konzentriert sich die Firma Pesendorfer vorwiegend auf den Privatbau und Wohnbaubereich im Bezirk Vöcklabruck. In diesem regionalen Bereich überschneiden sich die Kompetenzen der beiden Firmen und daher ist eine klare Abgrenzung und Positionierung der Marke von besonderer Bedeutung.

Ein weiteres Konkurrenzunternehmen stellt die Firma EW-Bau in Vöcklabruck dar. Das Unternehmen bietet ein ähnlich umfangreiches Leistungsangebot und ist hauptsächlich in Oberösterreich tätig. Ein wesentlicher Unterschied zur Schmid Baugruppe ist das Markenimage. Die

Schmid Baugruppe positioniert sich als frisches und dynamisches Unternehmen mit einem kompletten Leistungsangebot. Im Gegensatz zur Firma EW-Bau, die aufgrund geringer Marketingmaßnahmen als bodenständiges, alt eingesessenes Unternehmen wahrgenommen wird. Hier zeigt sich deutlich die fehlende Stärke der Markenpositionierung.

3. Optimierung, Innovation und Know-how sind die Eckpfeiler der Zukunft der Schmid Baugruppe. Das Unternehmen will damit sein Markenimage als Baugruppe forcieren und seine Position auf dem österreichischen Markt stärken und absichern.

Durch stetige Innovation in Produktion, Produktentwicklung, eigenen effektiven Ablaufsystemen und einem ausgeprägten Qualitätsmanagement bewegt sich die Schmid Baugruppe sicher auf dem intensiven Wettbewerbsfeld.

Zusammen mit dem Bewusstsein zur Marke, einer klaren Positionierung als Komplettanbieter, mit dem Fokus auf die Erfüllung der Kundenwünsche, nimmt die Schmid Baugruppe eine einmalige Position am Markt ein.

6 Umsetzung der Markenidentität

6.1 Relevanz des Behavioral Brandings

„You tell customers what makes you great. Do your employees know?“⁹³

Unternehmen geben jährlich enorme Summe für Werbekampagnen, Events, Sales Promotion aus und betreiben einen hohen Aufwand, um Kunden für das eigene Unternehmen und die eigene Marke zu begeistern. Doch das alles nützt nichts, wenn das tatsächliche Erlebnis im Kontakt mit dem Unternehmen bzw. der Marke bestenfalls ein „Na ja“ Erlebnis wird. Marken müssen demnach nach außen und innen gelebt werden.

„Nur wenn die Marke auch im Unternehmen gelebt wird, kann sie ihre volle Kraft entfalten.“⁹⁴

Das Umfrageergebnis der jährlich durchgeführten Engagement-Studie des Gallup-Institutes von 2013 weisen aus, dass 24 % der Beschäftigten in Deutschland innerlich gekündigt haben. 61 % der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift und nur 15 % der Mitarbeiter haben eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen⁹⁵.

Eine weitere Umfrage des Gallup-Institutes zeigt, dass die Österreicher mit Ihrem Berufsalltag zufrieden sind und bewertend das Unternehmen und Ihre Vorgesetzten positiv. Und dennoch gibt es hier Kritik – und gar nicht mal so wenig. Denn 27 % der Befragten fühlen sich von ihrem Vorgesetzten nicht wertgeschätzt und 25 % beklagen, dass es im Unternehmen keine offene Kommunikation gibt. 17 % sehen die Zukunft des Betriebs, in dem sie arbeiten, weniger oder gar nicht erfolgreich und immerhin zwölf Prozent sind mit ihrer Arbeitsstelle nicht zufrieden⁹⁶.

⁹³ Mitchell C. (2002), S. 99

⁹⁴ o.v.(2012), <http://www.esch-brand.com/newsarticle/das-gesicht-der-marke-gestalten/> (27.12.2012)

⁹⁵ Gallup (2013), <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx> (25.06.2013)

⁹⁶ Gallup (2013), <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/1308608/Oesterreicher-sind-mit-ihrem-Job-zufrieden-mit-dem-Gehalt-weniger> (01.07.2013)

Man muss sich bewusst machen, dass Marken nicht nur durch die Marketingkommunikation und die Produkte aufgebaut und gepflegt werden, sondern in erheblichen Maße auch durch das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte im persönlichen Kontakt mit Kunden⁹⁷. Und so entwickelte sich die Markenführung aus einem eher technokratischen Verständnis heraus hin zu einem identitätsbasierten Markenverständnis⁹⁸.

Die Durchsetzung des Corporate Brand nach außen reicht demnach nicht aus. Man muss auch ein Brand Engagement Programm nach innen umsetzen⁹⁹ und die Mitarbeiter in diesem Prozess umfassend integrieren.

„A million dollar advertising campaign can be completely undermined by the inability or indifferent attitude of a minimum-wage service help“¹⁰⁰

6.2 Behavioral Branding – Markenidentität nach innen durchsetzen

Der Begriff „Behavioral Branding“ (Esch/Rutenberg/Strödter/Vallaster 2005) ist in der marketingwissenschaftlichen Literatur auch unter folgenden Schlagwörtern zu finden, wie zB „Internal Branding“ (Schmidt 2007 und Müller-Neuhof/Giehl 2004) und „Marketing nach innen“ (Kreutzer 2008). Die Definitionen unterscheiden sich jedoch kaum voneinander.

Im Grunde geht es um die Verankerung der Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter, damit Markeninhalte verstanden, verinnerlicht und glaubhaft gelebt werden können¹⁰¹.“ Es reicht demnach nicht aus, die Mitarbeiter in einem schönen Event über die Markenidentität der Corporate Brand zu informieren oder ihnen Videos oder CD-Roms mit Informationen zur Markenidentität zukommen zu lassen. Wichtig ist, den Mitarbeitern zu erklären, wofür die Marke steht, was ihnen die Marke bringt und was man von ihnen erwartet. Die markenspezifischen Inhalte müssen für die jeweiligen Mitarbeiter operationalisiert und in konkrete Aktionen umgesetzt werden. Es nützt nichts, über Werte zu reden, die Werte müssen auch gelebt werden. Schließlich stellen die Mitarbeiter eine Schnittstelle zwischen

⁹⁷ vgl. Brexendorf T. O./Kernstock J. (2007), S. 32 - 40

⁹⁸ vgl. Meffert H./Burmann C. (2005), S.19 -36

⁹⁹ vgl. Esch F.-R. (2010), Seite 125

¹⁰⁰ Ostrom/Iacobucci/Morgan (2005), S. 193

¹⁰¹ Schmidt D./Vest P. (2010), S. 213

Anspruchsgruppen und dem Unternehmen dar. Es ist daher wichtig, die Markenidentität schriftlich festzulegen und zielgruppenorientiert aufzubereiten¹⁰². Bei der Durchsetzung ist entscheidend, dass die Geschäftsführung in eigenen Worten und möglichst authentisch die Parole zur Markenidentität und ihre Erwartungen ausgibt und anschließend an die Mitarbeiter weiterleitet¹⁰³. Jeder einzelne Mitarbeiter ist betroffen, im Besonderen Mitarbeiter mit Kundenkontakt, denn sie sind verantwortlich für¹⁰⁴:

- den ersten guten Eindruck, den ein Kunde von einer Unternehmung erhält,
- das Antizipieren, Verstehen und Erfüllen von Kundenwünschen,
- die Weitergabe von Kundenempfindungen-, Kommentaren und Einstellungen an den Markenverantwortlichen sowie für,
- die Unterstützung des Managements bei der Entwicklung adäquater Ansätze zur Umsetzung der Markenidentität.

Die interne Markenbildung ist wichtig für das Selbstverständnis der Mitarbeiter und deren Auftritt nach außen. Dadurch¹⁰⁵

- werden Loyalität- und Commitment-Verluste der Mitarbeiter aufgrund von Misstrauen, Unsicherheit, Orientierungslosigkeit vermieden,
- erfolgt eine Absicherung des externen Markenversprechens,
- wird eine kooperative Weiterentwicklung der Markenstrategie möglich,
- werden Mitarbeiter zusätzlich motiviert,
- wird die Selbstselektion von Bewerbern unterstützt.

Voraussetzung hierfür ist eine klare Definition der Markenidentität. Ohne diese ist es nicht möglich, bei den Kunden und Mitarbeitern ein Vorstellungsbild einer Marke aufzubauen.

¹⁰² vgl. Kroeber-Riel W./Esch F.-R. (2011), S. 84

¹⁰³ o.v. <http://www.esch-brand.com/newsarticle/das-gesicht-der-marke-gestalten/> (27.12.2012)

¹⁰⁴ vgl. Esch F.-R. (2006), S. 77

¹⁰⁵ vgl. Esch F.-R. (2006), S. 78

6.2.1 Behavioral Branding: Was will man erreichen?

Als Grundlage zur Umsetzung der Marke nach innen, ergeben sich folgende Größen¹⁰⁶:

- Damit Maßnahmen markenkonform durchgeführt werden, ist bei den handelnden Personen markenbezogenes Wissen aufzubauen.
- Die Führungsebene muss sich mit den Eigenschaften der Marke identifizieren, aber auch die charakteristischen und wesensprägenden Merkmale der Marke für gut empfinden.
- Durch das aufgebaute Markenwissen und die Identifikation soll bei Unternehmern und Mitarbeitern Markencommitment, also eine Bindung an die Marke aufgebaut werden.
- Erfüllen die Mitarbeiter diese drei Komponenten, so kann ein markenkonformes Verhalten gesteigert werden, so dass die Marke stark nach außen kommuniziert werden kann.

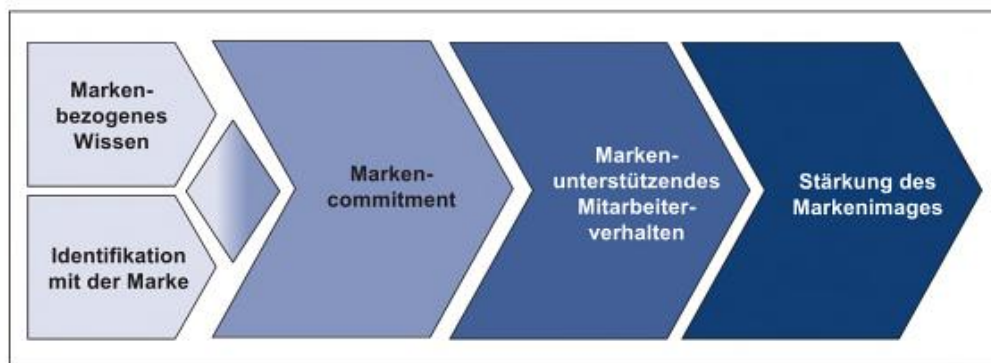


Abbildung 11: Wertekette des Behavioral Branding (Quelle: Esch (2010) S. 128)

Unter dem Begriff Markencommitment gibt es viele Ansätze und Definitionen. Das bekannteste Konzept ist von Meyer und Allen (1991, 1997). Sie beschreiben das Commitment als psychologischen Bindungszustand zwischen Mitarbeitern und Objekten¹⁰⁷. Das Commitment setzt sich aus drei Komponenten zusammen. Diese

¹⁰⁶ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 127-128

¹⁰⁷ vgl. Esch/Hartmann/Strödter (2012), S. 124

drei Komponenten sind nicht unabhängig voneinander und können gleichzeitig gelebt werden.¹⁰⁸

- Rationales Commitment

Hier spricht man von den Kosten-Nutzen-Überlegungen, welche Mitarbeiter sich stellen, hinsichtlich ihres Verbleibs im Unternehmen. Ausschlaggebend sind hier, die Kosten zB Pensionsansprüche, welche sich durch einen Arbeitsplatzwechsels ergeben. Der Mitarbeiter verbleibt im Unternehmen, weil die damit verbunden Kosten zu hoch sind und er mehr zu verlieren hat. Er bleibt im Unternehmen, weil er dies muss¹⁰⁹.

- Affektives Commitment

Dies beschreibt die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen basierend auf Emotionen. Durch die hohe Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen ergibt sich ein Gefühl der Verbundenheit. Der Mitarbeiter bleibt daher im Unternehmen, weil er dies gern möchte.¹¹⁰

- Normatives Commitment

Das normative Commitment beschreibt die moralische-ethische Verpflichtung zum Beruf. Mitarbeiter mit einem starken normativen Commitment verbleiben im Beruf, weil der Arbeitgeber zB „so viel für ihn getan habe“. Der Mitarbeiter arbeitet folglich für das Unternehmen aus Pflichtgefühl heraus¹¹¹.

Für das Behavioral Branding besitzt das affektive Commitment das größte Potenzial, da nur durch diese emotionale Verbundenheit zur Marke ein markenkonformes Verhalten entsteht. Das Verhalten im Sinne der Marke muss nicht erzwungen oder durch Anreizsysteme immer wieder gepusht werden, sondern entspricht der eigenen Motivation des Mitarbeiters, der

¹⁰⁸ vgl. Esch/Hartmann/Strödter (2012), S. 124

¹⁰⁹ vgl. Esch/Hartmann/Strödter (2012), S. 124

¹¹⁰ vgl. Esch/Hartmann/Strödter (2012), S. 124 f.

¹¹¹ vgl. Esch/Hartmann/Strödter (2012), S. 125

den Erfolg der Marke aktiv unterstützen möchte. Zusätzlich wird jedoch auch das rationale Commitment betrachtet, da es utopisch erscheint, Mitarbeiter emotional an eine Marke zu binden¹¹².

6.2.2 Wie kann man den Prozess gestalten?

Der Behavioral Branding Prozess, zur Umsetzung einer neuen oder veränderten Markenidentität, kann sich am SIIR-Ansatz orientieren. Die Abkürzung steht für Sensibilisieren, Involvieren, Integrieren und Realisieren¹¹³.

- Sensibilisieren

Im ersten Schritt gilt es, die Führungsebene vom Wert der Marke und deren Beitrag zur Wertschöpfung zu überzeugen.

- Involvieren

Ziel der zweiten Phase ist es, die Abteilungen konkreter in die Maßnahmen miteinzubeziehen. Markenüberlegungen und Markenidentität werden auf die Verantwortungsbereiche der Führungsebene bezogen. Voraussetzung für die nächste Stufe ist die Erkenntnis, dass die Markenidentität für jeden Einzelnen von Nutzen sein kann.

- Integrieren

Hier wird geprüft, ob in den Abteilungen die Markenidentität in vollem Umfang im jeweiligen Bereich umgesetzt werden kann oder Anpassungen erfolgen müssen. Anschließend sind Umsetzungsvorschläge für die Markenidentität durch die Verantwortlichen zu entwickeln.

- Realisieren

Der letzte Schritt befasst sich mit der Realisierung der Vorüberlegungen. Damit auch alles markenkonform geschieht, sind hier Ziele zu setzen, welche kontrolliert werden müssen.

¹¹² vgl. Esch/Strödter (2012), S. 148

¹¹³ vgl. Esch F.-R. (2006), S.83

Durch die interne Implementierung der Markenidentität ergeben sich Änderungswiderstände, welche allgemeine Veränderungen oder spezifische Umsetzungen der Markenidentität sein können¹¹⁴.

Hier geht es darum, das Markencommitment der Mitarbeiter zu erfragen und die Erfassung der Beweggründe zu eruieren. Bei der Analyse werden die Mitarbeiter in eine Matrix eingeordnet. Diese Matrix wird durch Achsen „ Können“, „Wissen“ und „Wollen“ gekennzeichnet und gibt Informationen darüber, ob Mitarbeiter kein Commitment zeigen wollen oder nicht können¹¹⁵.

Anschließend lassen sich die Mitarbeiter wie folgt identifizieren¹¹⁶:

- Markengegner, die zwar über entsprechendes Können und Wissen verfügen, aber die Markenidentität nicht akzeptieren wollen,
- Mitarbeiter die sich neutral verhalten, weil sie über geringe Fähigkeiten verfügen und sich nicht markenkonform verhalten wollen,
- latente Markenbotschafter, die zwar wollen, aber nur über ein geringes Können und Wissen verfügen sowie
- Markenbotschafter mit hohen Fähigkeiten und hoher Bereitschaft.

Um bei der internen Implementierung der Markenidentität Änderungswiderstände aufzulösen, müssen die Mitarbeiter umfassend informiert werden und eine Möglichkeit zur Beantwortung von Fragen geben werden. Persönliche Gespräche zur Durchsetzung der Markenidentität sind hier notwendig, denn Prozesse können sich nur dann ändern, wenn Mitarbeiter fähig und dazu bereit sind, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen¹¹⁷.

¹¹⁴ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 133

¹¹⁵ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 133

¹¹⁶ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 133

¹¹⁷ vgl. Esch F.-R. (2010), S. 133 f.

6.2.3 Welche Maßnahmen muss man ergreifen?

Die Umsetzung der Markenidentität betrifft das ganze Unternehmen sowohl Geschäfts- als auch Länderbereiche. Damit die Markenidentität auch gelebt wird, sind folgende Maßnahmen zu ergreifen¹¹⁸.

- Umsetzung von Kommunikation- und Verhaltensrichtlinien im Unternehmen (Mitarbeiterzeitschriften, Ansprachen des Managements, Verhalten der Führungskräfte)
- Symbolische Handlungen im Unternehmen (Firmenfeste)
- Umsetzung der Markenidentität im Arbeitsumfeld
- Etablierung von Gruppen, welche Markenidentität leben
- Suche nach neuen Mitarbeitern mit identitätskonformen Wertvorstellungen

Letztendlich steht und fällt der Erfolg zur Umsetzung der internen Markenidentität durch Kommunikation und Information der unmittelbaren Vorgesetzten.

6.2.4 Markenidentität bei der Schmid Baugruppe umsetzen

„An empty brand promise is worse than no promise at all“¹¹⁹

Die Mitarbeiter, die in ihrer täglichen Arbeit regelmäßig mit Kunden in Kontakt sind, tragen einen wesentlichen Teil des Markenversprechens. Entspricht das Verhalten der Mitarbeiter nicht dem angestrebten Markenversprechen, so sind die Kunden enttäuscht und distanzieren sich im schlimmsten Fall von der Marke¹²⁰.

Im Zuge der Neuausrichtung der Schmid Baugruppe ist eine Implementierung der Markenidentität innerhalb des Unternehmens unerlässlich. Das Potenzial der Mitarbeiter als „Sprachrohr der Marke“ muss jetzt schon gezielt aktiviert werden, um die Markenidentität nachhaltig und effektiv im Unternehmen zu verankern.

¹¹⁸ vgl. Esch F.-R. (2006), S. 87

¹¹⁹ vgl. David A./Joachimsthaler E. (2000), S. 8

¹²⁰ vgl. Wentzel D./Tomczak T. (2012), S.49

Führungskräfte und Mitarbeiter sind nun aktive Gestalter in einem systematischen Entwicklungsprozess und sind verantwortlich, die Marke erlebbar zu machen.

„Our people come first, even before our customers“¹²¹

Im ersten Schritt müssen die Mitarbeiter auf unterschiedlichen Ebenen über entsprechende zentrale Werte und Ziele der Marke informiert werden. Ebenso muss begründet werden, warum die Marke eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat. Um zu verstehen wofür die Marke steht, muss die Botschaft eindeutig und klar formuliert sein.

Im zweiten Schritt sollten Verantwortlichkeiten aufgeteilt werden. Die Markenstrategie muss je nach Bereich und Abteilung umgesetzt werden. Denn die Vermittlung der Markenbotschaft ist nicht nur Sache der Führungsebene sondern jedes einzelnen Mitarbeiters.

6.2.5 Maßnahmen zur Durchsetzung der Unternehmensmarke „Schmid Baugruppe“

Seit 2010 umfasst die Marke Schmid Baugruppe die Bereiche Hochbau, Holzbau und Dachbau. Nachdem die Firmenstruktur sich gefestigt hat und die Markenidentität fixiert wurde, ist es notwendig, die Mitarbeiter in den Markenidentitätsprozess miteinzubeziehen. Die Mitarbeiter sind Markenbotschafter und sind deshalb als zentrale Unternehmensressource in den Mittelpunkt zu stellen. Es ist wichtig den Mitarbeitern zu erklären, wofür die Marke steht, was die Marke bringt und vor allem, was von ihnen verlangt wird. Ziel ist, dass die markenspezifischen Inhalte von jedem Mitarbeiter in konkrete Aktionen umgesetzt werden können.

Aufgrund der Eingliederung des Bereichs Dachbau und der damit verbundene Personalwechsel ist besonders jetzt eine permanente Pflege der Firmenkultur und des Markenwissens notwendig.

¹²¹ vgl. Michlitsch J. F. (2000), S. 29

Die Schmid Baugruppe versucht daher durch eine durchdachte Informationspolitik und eine intensive Beteiligung an den Veränderungsprozessen die Mitarbeiter zu binden, zu integrieren, die Identifikation zu stärken sowie die Basis für eine gemeinsame Unternehmenskultur zu legen.

Hierbei erfolgt die Orientierung am SIIR-Ansatz, in dem Mitarbeiter sensibilisiert, involviert und integriert werden, bevor Aktionen realisiert werden.

- **Sensibilisieren der Führungskräfte**

Nach der Einführung der Marke Schmid Baugruppe 2010 muss jetzt mit Nachdruck daran gearbeitet werden, die Marke im Unternehmen zu platzieren. Das Markenversprechen muss durch die Führungskräfte der einzelnen Bereiche (Hochbau, Holzbau und Dachbau) der Schmid Baugruppe einheitlich kommuniziert werden. Es ist daher erforderlich, sich im Rahmen eines Führungskräftedialogs zusammenzusetzen und gemeinsam die Botschaft zu erfassen. Sie müssen dafür sorgen, Begeisterung für den neuen Weg zu schaffen, um eine positive Einstellung gegenüber der Marke bei den Mitarbeitern zu erreichen.

Mit Hilfe eines Markenhandbuches wird die Markenidentität der Schmid Baugruppe festgeschrieben. Das Markenhandbuch ist die Grundlage, um interne Aktivitäten zu steuern, zu implementieren und zu kontrollieren.

- **Kalkulations- und Bauleitungsebene involvieren**

In diesem Schritt muss die Kalkulations- und Bauleitungsebene im Rahmen von Teamgesprächen auf die Vermittlerrolle fit gemacht werden.

Während die Geschäftsführung eine symbolische Funktion übernimmt, leisten nachgelagerte Führungskräfte die eigentliche Implementierungsarbeit. Die Abteilungsleitung fungiert als Leitfigur und ist persönlicher Ansprechpartner für die Mitarbeiter. Es liegt also an ihr, die Markenidentität vorzuleben und das Mitarbeiterverhalten positiv zu lenken.

Diese Mitarbeitergruppe steht im ersten und im direkten Kontakt zum Kunden und muss daher umfassend zu diesem Thema geschult werden. Sie führen Gespräche in der Angebotsphase, technische und

kaufmännische Aufklärungsgespräche, Verhandlungsgespräche bis hin zum Auftragsabschluss.

Wichtig ist hier, dass das gesamte Team nicht nur seinen eigenen Bereich präsentiert, sondern den Kunden auf die weiteren Unternehmensbereiche aufmerksam macht. Das Team muss daher einheitlich kommunizieren, um die verschiedenen Leistungen gemeinsam koordinieren zu können und somit das Markenversprechen der Schmid Baugruppe auf den Punkt zu bringen.

Diese Teamgespräche zwischen Führungsebene und Kalkulation sollten 3-mal Jährlich abgehalten werden, um eine hohes Maß an Interaktion zu schaffen. Gesammelte Erfahrungen von außen sollen im Ablauf integriert werden, um sich damit kontinuierlich verbessern zu können.

- **Facharbeiter und Büromitarbeiter integrieren**

In jeder Ebene der Schmid Baugruppe wird die Markenidentität unterschiedlich umgesetzt bzw. muss jede Ebene die Umsetzung nach ihren Möglichkeiten anpassen. Die Abteilungsleiter sind daher angehalten, durch Teamgespräche mit Polieren und Fachvorarbeitern Umsetzungsvorschläge zu entwickeln.

Durch die Einrichtung eines innerbetrieblichen Vorschlagswesens haben alle Facharbeiter die Möglichkeit, sich aktiv bei der Umsetzung der Markenidentität einzubringen. In diesem Arbeitsfeld werden Erfahrungen gesammelt, die der Marke zu gute kommen und damit auch nicht ungenützt bleiben darf.

Hier ist es besonders wichtig, den Mitarbeitern zu zeigen, dass sich etwas bewegt und sie in den Wandel involviert werden. Eine jährliche Mitarbeiterzeitung soll einen Rückblick über die Fortschritte aber auch über zukünftige Maßnahmen geben. Nur so lassen sich Widerstände in engen Grenzen halten und die Mitarbeiter sind aufgeschlossener gegenüber der eigenen Marke.

Das Thema Brand Management soll zukünftig bei Büromitarbeiter (Sekretariat, Finanzbuchhaltung und Lohnverrechnung) bei den jährlichen

Mitarbeitergesprächen miteinfließen. Hier werden Sekretariat, Finanzbuchhaltung und Lohnverrechnung angesprochen, um durch persönliche Gespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ein Feedback zu erhalten. Hier haben die Mitarbeiter die Möglichkeit ihre Meinung oder auch Fragen persönlich mit der Geschäftsführung abzuklären.

- **Business TV**

Mit Hilfe eines Business TV im Empfangsbereich wird eine große Anzahl der Mitarbeiter an allen Betriebsstandorten erreicht und dadurch wird ein konstantes Markenwissen aufgebaut. Er soll über zukünftige Maßnahmen der Markenführung informieren, neue Projekte vorstellen, allgemeine betrieblichen Änderungen und Neuigkeiten und Pressemitteilungen zeigen.

- **Social-Media-Plattform**

In diesem Bereich besteht ein großer Nachholbedarf. Die nächste Generation im Unternehmen rückt rasch nach und sie möchte am Arbeitsplatz mit bekannten Werkzeugen kommunizieren und interagieren.

Ein Intranet soll in den Arbeitsalltag integriert werden. Es soll über wesentliche Inhalte und deren Bedeutung der Markenidentität skizzieren und über anstehende Aktivitäten der Marke informieren. Diese Plattform zeigt aktuelle Pressemitteilungen, Imagefilme oder sonstige Werbemaßnahmen der Schmid Baugruppe.

Zugleich soll das Intranet die Weitergabe von wichtigen Arbeitsinformationen ermöglichen zB Austausch von technischen Problemen bei aktuellen Projekten, rechtliche Angelegenheiten, aktuelle Ö-Normen, Firmenveranstaltungen können gepostet werden usw.. Aufgrund der räumlich verteilten Firmen könnte diese Form der Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zur internen Kommunikation beitragen. Diese Art der internen Kommunikation muss jedoch effektiv beobachtet und moderiert werden, um die

Kontrolle der Informationen nicht zu verlieren. Durch Bereitstellung von I pads und iPhones wird ein einfacher Zugang zu diesem Portal ermöglicht.

Die Abstimmung der persönlichen und massenmedialen Kommunikationsmittel ist zu sichern, um nachhaltig den Markenwert positiv zu beeinflussen.

- **Realisieren**

Werden nun alle drei Phasen Sensibilisieren, Involvieren und Integrieren umfassend umgesetzt, so können die Mitarbeiter den Markenwert selber erfassen und anwenden. Branding ist ein Teil der Unternehmensmarke und ist daher ein laufender Prozess innerhalb der Unternehmung und muss daher ständig begleitet werden. Dafür muss es eine verantwortliche Person geben, welche die Dokumentation und eine periodische Überarbeitung vornimmt. Empfehlenswert ist hier, dass bei der Schmid Baugruppe die Umsetzung nach innen mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf zur Umsetzung nach außen erfolgt. Auf diese Weise haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, die neuen Erwartungen zu erfassen, bevor diese nach außen abgestrahlt werden.

- **Zukünftige Möglichkeiten der Realisierung**

Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit identitätskonformen Wertvorstellungen

Gewinnung neuer Mitarbeiter durch die Vergabe von Praktikumsplätzen, welche an Hochschulen angeboten werden oder Studenten die Möglichkeit gibt, Projektarbeiten in Zusammenarbeit mit der Schmid Baugruppe auszuarbeiten. So haben junge Menschen die Möglichkeit, sich bereits hier zu orientieren und lernen damit Wertvorstellungen des Unternehmens kennen.

Durch klassische Maßnahmen wie Stellenanzeigen, Karriereseiten oder Messen, können Bewerber ein klares Bild der Marke bekommen. So wird verdeutlicht, welche Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale von zukünftigen Mitarbeitern erwartet werden.

Es wird nur dann gelingen Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen, wenn konsequent alle Unternehmensaktivitäten an den Markenwerten ausgerichtet sind und das Abteilungsdenken durchbrochen wird. Die Schmid Baugruppe muss daher jetzt ein Zeichen setzen. Wir haben Käufermärkte, dh der Kunde bestimmt die Spielregeln und dieser reagiert höchst sensibel auf das wahrgenommene Markenbild. Vor der Kundenorientierung muss deshalb die Mitarbeiterorientierung stehen.

Für die Schmid Baugruppe ist vor allem die persönliche Kommunikation zu den Mitarbeitern besonders wichtig, um hier ein Markenverständnis aufzubauen. Dadurch ist die Kontaktintensität hier am höchsten und auch unmittelbar kontrollierbar.

Der Einsatz von Massenmedien ist notwendig, um regelmäßig Informationen an die Mitarbeiter weitergeben zu können. Dadurch ist die räumliche und zeitliche Distanz damit leichter überbrückbar.

Letztendlich nützen die ideenreichsten Maßnahmen nichts, wenn der direkte Vorgesetzte täglich ein ganz anderes Bild der Marke vermittelt. Sie sind sozusagen die Zugpferde und sind verantwortlich, den Mitarbeitern die Marke näher zu bringen und ihnen Markenwissen im engeren und weiteren Sinn zu vermitteln.

Mit diesen Maßnahmen ist der erste Schritt in die richtige Richtung getan, um Mitarbeiter der Schmid Baugruppe für dieses Thema zu sensibilisieren. Dennoch besteht hier noch ein enormes Potenzial zur Erreichung eines optimalen Behavioral Brandings.

6.3 Markenidentität nach außen umsetzen

Es gibt viele Möglichkeiten Kommunikationsmittel, wie Prospekte und Werbung, einzusetzen. Das Markensteuerrad liefert die Basis, die für das Unternehmen optimale Gestaltung der Kommunikation auszuwählen. Auf der linken Seite des Markensteuerrades werden der Nutzen und die Eigenschaften der Marke erfasst. Daraus lassen sich Argumentationsketten und Nutzenhierarchien ableiten, um tiefere Informationen über Marke zu vermitteln. In der Nutzenhierarchie soll dabei immer der wichtigste Nutzen ganz oben stehen. Die Eigenschaften der Marke

begründen den Nutzen. Eine weitere Möglichkeit ist, den Nutzen und die Eigenschaften in einem T-Schemata darzustellen, wo der Nutzen direkt in einer Beziehung zu einer Eigenschaft steht.¹²²

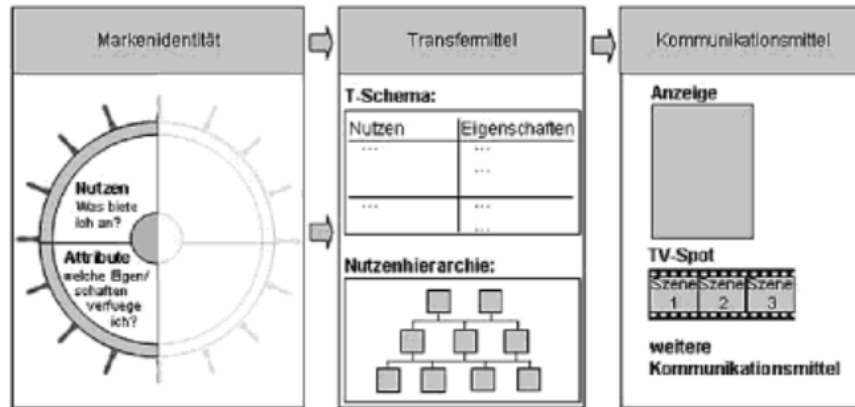


Abbildung 12: Transfer der Markennutzen- und Attribute in Kommunikationsmittel
(Quelle Kroeber-Riel/Esch (2011), S. 85)

Auf der rechten Seite des Markensteuerades werden Markentonaltät und Markenbild erfasst. Hier werden für die Kommunikation zentrale Gefühlswelten festgelegt, die in der Kommunikation durch Bilder und Wörter vermittelt werden. Markenbilder sind besonders wichtig. Es gilt ein eindeutiges Corporate Design festzulegen und Schlüsselbilder auszuwählen¹²³.

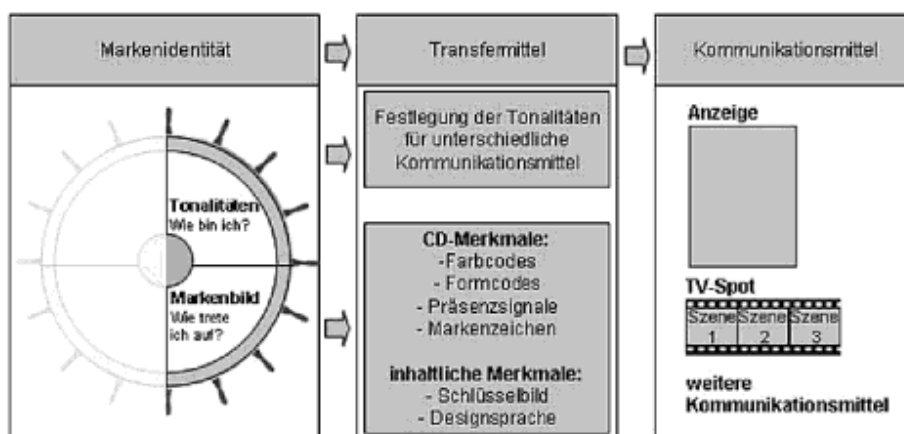


Abbildung 13: Transfer der Markentonaltät und -bilder in Kommunikationsmittel
(Quelle Kroeber-Riel/Esch (2011), S. 85)

¹²² vgl. Kroeber-Riel W./Esch F.-R. (2011), S. 84

¹²³ vgl. Kroeber-Riel W./Esch F.-R. (2011), S. 86

Die Intensität der Inhalte des Markensteuerrades hängt vom Interesse der Anspruchsgruppen an den jeweiligen Berührungspunkten ab. Die Inhalte sind entsprechend mit den jeweiligen Interessen der Anspruchsgruppen an einem bestimmten Kontaktpunkt in Einklang zu bringen¹²⁴.

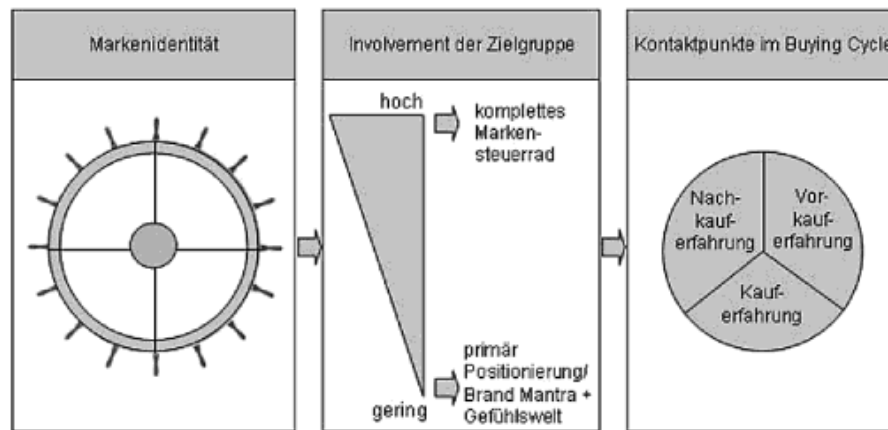


Abbildung 14: Kommunikation der Identität am Involvement der Zielgruppe ausrichten
(Quelle Kroeber-Riel/Esch (2011), S. 86)

6.3.1 Markenidentität im Buying-Cycle umsetzen

Die verschiedenen Anspruchsgruppen befinden sich in situationsabhängigen Phasen, in denen das Interesse an der Corporate Brand höher oder geringer ist. Bei Low-Involvement bringen die Anspruchsgruppen eher wenig Interesse einer Marke entgegen. Im Gegensatz zum High-Involvement, welche andere Umsetzungsmethoden benötigen¹²⁵.

„Die Markenmaßnahmen im Rahmen des Buying Cycles sind auf den Bedarf und das Involvement der Kunden abzustimmen“¹²⁶

¹²⁴ vgl. Kroeber-Riel/Esch F.-R. (2001), S. 86

¹²⁵ vgl. Esch F.-R. (2006), S. 91

¹²⁶ Esch (2009), S. 294

Man teilt den Buying-Cycle in eine Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase ein.

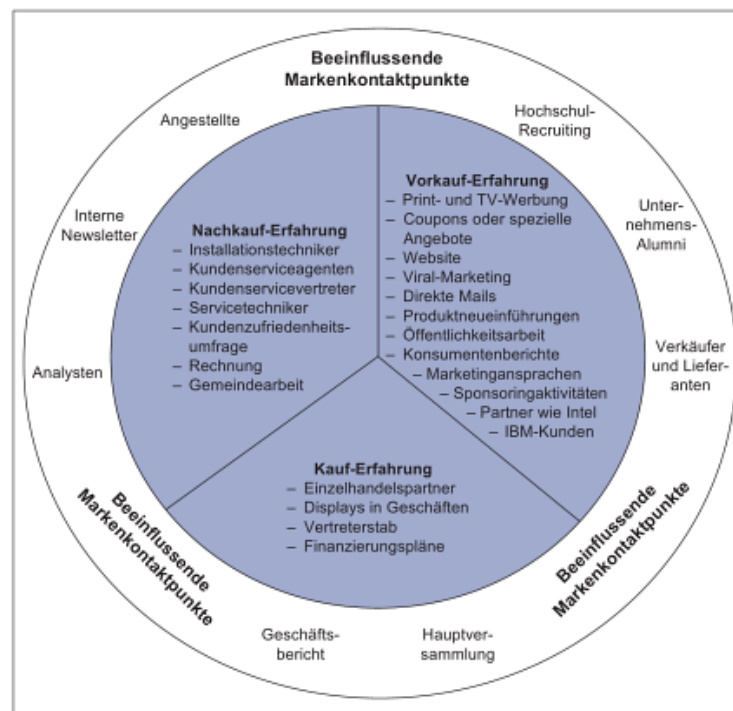


Abbildung 15: Buying Cycle für die Marke IBM (Quelle Esch (2010), S. 148)

In der Vorkaufphase haben Kunden nur wenig Interesse an einer Marke und nehmen kaum Informationen auf. Allerdings ist dies die Phase der Markenprägung. Hier gilt es, den peripheren Weg der Beeinflussung einzuschlagen. „Gefallen über Verstehen“ heißt hier das Motto¹²⁷.

In der Kaufphase steigt das Involvement der Anspruchsgruppen. Sie suchen nach mehr Informationen. Vor allem werden Information über eine Marke gesucht. Studien zeigen, dass hier vor allem nach Informationen für akzeptierte Marken gesucht wird¹²⁸.

In der Nachkaufphase sinkt das Involvement wieder ab. Nach einem Kauf geht man von einem erhöhten Involvement aus, was durch Nachkaufdissonanzen erklärbar ist. Hier gilt es, durch markenbezogene Customer Relationship-Maßnahmen die Bindung zum Kunden aufrecht zu erhalten und auszubauen. Das

¹²⁷ vgl. Esch F.-R. (2006), S. 92

¹²⁸ vgl. Esch F.-R. (2006), S. 93

Markenimage wird gestärkt und wirkt sich auf die Durchsetzung der Markenidentität positiv aus¹²⁹.

Die Aufteilung im Kommunikationsmix ist nun notwendig. In der Vorkaufphase geht es um den Aufbau von Markenbekanntheit und Markenimage. In der Kaufphase sind Informationen über Nutzen und Produkte erforderlich. Abschließend erfolgt die Nachkaufphase oder Bindungsphase. Hier sind hard facts notwendig, jedoch nicht hinreichend für die Bindung. Die emotionale Bestätigung der Kunden zur Marke ist notwendig¹³⁰.

Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden müssen definiert und analysiert werden, um die Anspruchsgruppen optimal zu betreuen und den Bedürfnissen gerecht zu werden. Der Buying Cycle zeigt den gesamten Ablauf des Verkaufs-, der Auftragsabwicklung und die Kontaktpunkte mit den Kunden wieder. Eine gültigen Buying Cycle gibt es nicht. Daher gibt es für Unternehmen mindestens einen individuellen Zyklus. Bei verschiedenen Angeboten können sogar mehrere Buying Cycles entstehen¹³¹.

Um die Durchführung einer kommunikativen Kontaktanalyse wirksam marken- und bedürfniskonform in den jeweiligen Phasen des Buying Cycle zu gestalten, schlagen Davis und Dunn folgendes Vorgehen vor¹³²:

Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4
Interne Bestandsaufnahme	Externe Bestandsaufnahme	Analyse	Aktionsplan
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation der Kontaktpunkte mit einer Anspruchsgruppe • Interne Bewertung der Wichtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung und Bestätigung von aktuellen und idealen Kontaktpunkten • Externe Bewertung und Kategorisierung der Bedeutung und Leistung von Kontaktpunkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisierung von Kontaktpunkten • Identifikation von Verbesserungsbereichen • Ausrichtung der Kontaktpunkte auf die Kommunikationsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung operativer Massnahmenpläne jeder funktionalen Gruppe zur Gestaltung verbesserter Kontaktpunkte

Abbildung 16: Prozess der kommunikativen Kontaktpunktanalyse im Rahmen eines Buying Cycle (Quelle Esch (2006), S. 95)

¹²⁹ vgl. Esch F.-R. (2006), S. 93

¹³⁰ vgl. Esch F.-R. (2006), S. 93

¹³¹ vgl. Esch/Hermann/Sattler (2011), S. 5

¹³² vgl. Esch/Hermann/Sattler (2011), S. 274

Schritt 1: Bestimmen der Kontaktpunkte aus der Sicht des Managements. Die Bedeutung dieser kommunikativen Kontaktpunkte für die Marke ist einzuschätzen. Anschließend erfolgt die Prüfung, ob die Managementkapazitäten ausreichen, um diese Kontaktpunkte wirksam zu gestalten¹³³.

Schritt 2: Analyse wie bei Anspruchsgruppen aktuelle und ideale kommunikative Kontaktpunkte zur Marke aussehen¹³⁴.

Schritt 3: Abgleich auf Basis der Innen- und Außensicht einer Priorisierung der Kontaktpunkte sowie Analyse, inwieweit diese mit der angestrebten Markenpositionierung in Einklang stehen, um Optimierungspotential zu erarbeiten¹³⁵.

Schritt 4: Entwicklung eines konkreten Plans zur Optimierung der kommunikativen Kontaktpunkte und dessen Umsetzung¹³⁶.

¹³³ vgl. Esch F.-R. (2006), (2006), S. 94

¹³⁴ vgl. Esch F.-R. (2006), (2006), S. 94

¹³⁵ vgl. Esch F.-R. (2006), (2006), S. 95

¹³⁶ vgl. Esch F.-R. (2006), (2006), S. 95

7 Markenführung kontrollieren

7.1 Möglichkeiten zur Messung der Markenstärke (Markeneisberg)

Es gibt verschiedene diagnostische Verfahren um die Markenstärke zu messen. Zum Beispiel das Markenkraft-Modell der GfK, der Brand Asset Valuator von Young & Rubican, der Brand Potential Index (BPI) der GfK und der Markeneisberg von icon added value¹³⁷.

Im Folgenden wird näher auf den Markeneisberg eingegangen. Der Markeneisberg von icon added value stellt ein ausschließlich verhaltenswissenschaftliches Modell des Markencontrollings dar¹³⁸.

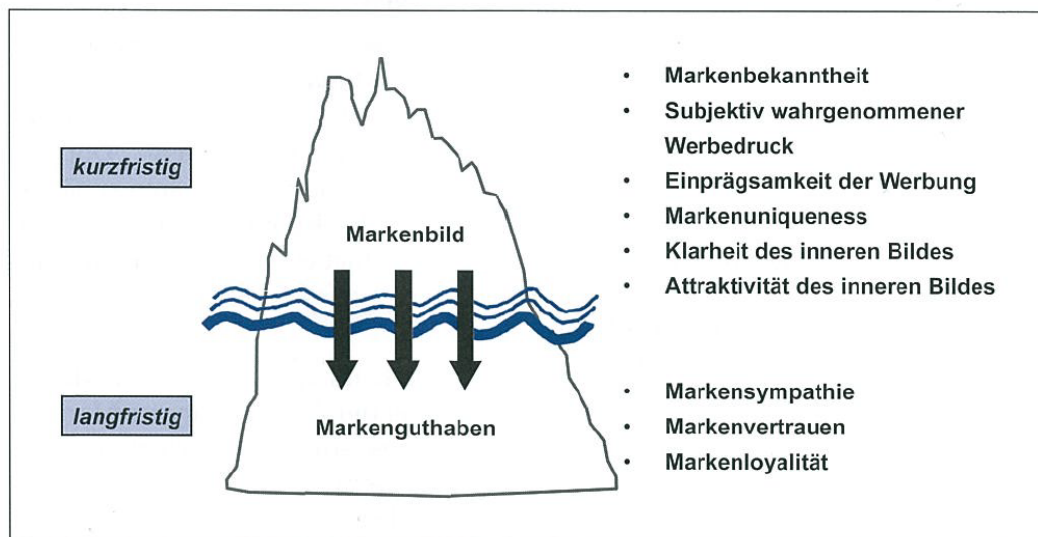


Abbildung 17: Markeneisberg (Quell Esch (2010), S. 641)

Das Modell unterscheidet zwischen dem sichtbaren Teil - das Markenbild oder auch Markeniconographie - und dem unsichtbaren Teil - Markenguthaben. Das Markenbild kennzeichnet, wie die Anspruchsgruppen die Marke wahrnehmen. Bestimmt wird das Markenbild durch Maßnahmen innerhalb des Marketing-Mix wie zB Verpackung, Werbung und Werbeschilder, Farbcodes oder Events. Unterhalb der Wasseroberfläche und damit nicht sichtbar liegt das Markenguthaben. Es bildet die emotionale Bindung zwischen Marke und Zielgruppe durch eine langfristig aufgebaute Einstellung zur Marke. Das

¹³⁷ vgl. Hofbauer G./Schmidt J. (2007), S. 159

¹³⁸ vgl. Esch F.-R./Langner T./Brunner Ch.(2005), S. 1246

Markenguthaben ist daher auf langfristige Marketingbemühungen zurückzuführen, wobei das Markenbild den aktuellen Markenauftritt zeigt¹³⁹.

Um positive Veränderungen im Markenguthaben zu erreichen, muss nach Auffassung von icon brand navigation in ein eigenständiges, klares und attraktives Markenbild investiert werden¹⁴⁰.

Die Markenstärke ergibt sich in diesem Modell aus den Größen Markeniconographie und Markenguthaben. Mit Hilfe von Kundenbefragungen werden folgende Punkte abgefragt¹⁴¹.

Die **Markeniconographie** wird geprägt durch:

- Markenbekanntheit,
- den von den Zielgruppen subjektiv wahrgenommenen Werbedruck der Marke,
- die Einprägsamkeit der Kommunikation,
- die Eigenständigkeit der Marken,
- Klarheit des inneren Markenbildes sowie
- die Attraktivität des inneren Markenbildes.

Das **Markenguthaben** wird geprägt durch:

- die der Marke entgegengebrachte Sympathie,
- das Markenvertrauen sowie
- die gegenüber der Marke gezeigte Loyalität.

¹³⁹ vgl. Esch F.-R./Langner T./Brunner Ch.(2005), S. 1246 f.

¹⁴⁰ vgl. Esch F.-R./Langner T./Brunner Ch.(2005), S. 1247

¹⁴¹ vgl. Esch F.-R./Langner T./Brunner Ch.(2005), S. 1247

Das Markenguthaben und das Markenbild stehen eng miteinander in Verbindung und beeinflussen sich gegenseitig. Die Markeniconographie kann durch Marketingmaßnahmen direkt kurzfristig beeinflusst werden. Das Markenguthaben kann nur direkt durch die Markeniconographie beeinflusst werden.

Ein positiver Aspekt bei diesem Verfahren liegt in der Verknüpfung von Befragungs- und Kaufdaten, die zu einem besseren Verständnis kundenbezogener Ursachen des Stärken- und Schwächenniveaus der eigenen Marke führt. Daraus wird die Ableitung von Maßnahmen zur zielgerichteten Markenwerterhöhung erleichtert¹⁴².

¹⁴² vgl. Schmidt D./Vest P. (2010), S. 248

8 Schlusswort

„Österreichs Firmen wissen zwar um die Bedeutung von Marken, es gibt hierzulande aber noch deutlich Nachholbedarf“¹⁴³

Die Rahmenbedingungen zum Thema Markenführung haben sich in den letzten Jahren enorm geändert. Aufgrund der Informationsüberlastung sind die Menschen täglich mit hunderten unterschiedlichen Markenbotschaften konfrontiert. Werbungen, Events, Präsentationen, Preise, Farben, Musik, Mitarbeiter und Führungskräfte, all dies sind Einflussfaktoren auf das Verhalten und die Einstellung der Anspruchsgruppen gegenüber Marken.

Marken gelten als zentraler Wertschöpfungsfaktor und dennoch besteht hier noch enormer Nachholbedarf. In der Umsetzung der Markenführung zeigt sich noch ein eher verkürztes Verständnis. Nur wenige Unternehmen begreifen Markenführung als strategisches Instrument zur Steuerung der Identität, Positionierung und Verankerung des Markenimages. Den Unternehmen fehlt großteils eine festgeschriebene Markenstrategie. Viele Unternehmen sind noch immer der Meinung, die Werbung steuere die Marke. Dabei ist es gerade umgekehrt. Die Marke steuert die Werbung.

Eine Marke steht für Innovation, Produktentwicklung, Designstrategie und Personalentwicklung. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist eine Marke wichtiger denn je. Die Marke steht für eine Kultur und einer versinnbildlichten emotionalen Darstellung eines Produktes oder Unternehmens.

Marken sind Werttreiber. Markenführung ist eine unternehmerische Kunst und ein wesentliches Managementtool. Um das Potenzial von Marken auszuschöpfen, müssen Unternehmen moderne und professionelle Markenführung betreiben.

Starke Marken bedeuten eine starke Wirtschaft. Sie stehen für Kreativität, Innovation und damit verbunden mit Wachstum und Wohlstand. Starke Marken kommen nicht nur dem eigenen Unternehmen zu Gute, sondern auch den Kunden. Marken dienen zur Orientierung aufgrund der Produktvielfalt und

¹⁴³ Vöcklabrucker Tips (2011), S. 37 ohne Autor

garantieren den Konsumenten eine konstante erstklassige Qualität. Die Marke repräsentiert das Unternehmen und versetzt es somit in die Lage, ausgebildete Mitarbeiter in das Unternehmen einzubinden

Das Markenpotenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft. Das Bewusstsein für Markenführung gewinnt immer mehr an Bedeutung und stellt enorme Möglichkeiten für ein erhebliches Wachstum in der Markenindustrie dar.

Der Markenführung stehen jedoch auch einige Nachteile gegenüber. Der Aufbau einer Marke und die Etablierung sind für Unternehmen mit einem erheblichen, zeitlichen Aufwand und enormen finanziellen Mitteln verbunden. Die Markenführung ist ein langfristiges Konzept, welches mit nachhaltigen Investitionen immer wieder angepasst und optimiert werden muss, um den Bedürfnissen und Wünschen der Anspruchsgruppen gerecht werden zu können. Zudem gehen Unternehmer das Risiko eines Fehlschlages in der Markenführung ein. Die Auswahl einer passenden Markenidentität und Positionierung ist ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens

Marken vermitteln Werte, Lebensstil und geben Informationen über die eigene Persönlichkeit. Hier zeigt sich die negative Seite einer Marke. Zum Beispiel können im Kindesalter daraus enorme soziale Probleme entstehen. Kinder fordern Markenprodukte, um in der Schule angesehen zu sein, auch wenn das für viele Eltern eine große finanzielle Belastung darstellt.

Ein weiteres Beispiel für den großen Einfluss einer Markenführung stellt die Autoindustrie dar. Dem Autokäufer wird beim Kauf eines Autos suggeriert, dass ein größeres und schnelleres Auto eine Prestigefunktion übernimmt. Der Kunde weiß, dass er wegen der Verkehrssituation auf unseren Straßen das Auto kaum voll ausnützen kann. Trotzdem entscheidet er sich aufgrund der starken Markenführung der Autoindustrie für ein hochpreisiges Produkt, das nicht seinem Bedarf angepasst ist, sondern einer vorgegebenen Wertvorstellung entspricht. An diesem Beispiel zeigt sich die enorme Wirkung der Marke.

Literaturverzeichnis

Aaker D./Joachimsthaler E. (2000) – Brand Leadership, New York

Adjouri N. (2004): Alles was Sie über Marken wissen müssen – Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken, Wiesbaden, 1. Auflage

Baumgarth C. (2008): Markenpolitik, Markenwirkung – Markenführung – Markencontrolling, Wiesbaden, 3. Auflage

Brexendorf T. O./Kernstock J. (2007): Corporate Behaviour vs. Brand Behaviour – Towards an Integrated View?, in: Journal of Brand Management, Vol. 15, Nr. 1, S. 32 - 40

Burmann Ch./Blinda L./Nitschke A. (2003): Konzeptionelle Grundlagen des Identitätsbasierten Markenmanagements, LiM Arbeitspapier, Nr. 1

Bruhn M. (2004): Handbuch Markenführung, Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Stuttgart, 2 Auflage

Esch F.-R. (2010): Strategie und Technik der Markenführung, 6. Auflage

Esch F.-R. (2005): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch F.-R. (Hrsg), Moderne Markenführung, Grundlagen – innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 131 - 165

Esch F.-R. (2009): Best Practice der Markenführung, Wiesbaden, 1. Auflage

Esch F.-R. (2006): Markenidentität wirksam umsetzen, in: Esch F.-R./Tomczak T./Kernstock J./Langer T. (Hrsg): Corporate Brand Management, Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage, S. 75 – 101

Esch F.-R./Hartmann K./Strödter K (2012): Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen, in Tomczak T./Esch F.-R./Kernstock J./Herrmann A. (Hrsg.): Behavioral Branding, Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, S. 121 - 141

Esch F.-R./Strödter K. (2012): Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiters-Marken-Fits, in Tomczak T./Esch F.-R./Kernstock J./Herrmann A. (Hrsg.): Behavioral Branding, Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, S 141 - 161

Esch F.-R./Herrmann A./Sattler H. (2011): Marketing, Eine managementorientierte Einführung, 3. Auflage

Esch F.-R./Langner T./Brunner Ch.(2005): Kundenbezogene Ansätze des Markencontrolling, in Esch F.-R. (Hrsg.),Moderne Markenführung, Grundlagen – innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 1227-1263

Esch F.-R./Langer T./Rempel J. E. (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in Esch F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung Grundlagen – innovative Ansätze – Praktische Umsetzung, 4 Auflage, Wiesbaden, S. 103 – 131

Esch F.-R. /Wicke A./Rempel J. E. (2005): Herausforderung und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Grundlagen – innovative Ansätze – Praktische Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden S. 3 - 55

Gallup (2013) – Pressemitteilung Engagement Index 2012

<http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx> (25.06.2013)

Gallup (2012) – Pressemitteilung 11/05/2012

<http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/1308608/Oesterreicher-sind-mit-ihrem-Job-zufrieden-mit-dem-Gehalt-weniger>

Griese, K. M./Bröring St. (2011): Marketing Grundlagen, Eine fallstudienbasierende Einführung, Wiesbaden, 1. Auflage

Hahn D./Hungenberg H. (2001): PuK, Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Wertorientierte Controllingkonzepte, Wiesbaden, 6. Auflage

Hofbauer G./Schmidt J. (2007): Identitätsorientiertes Markenmanagements: Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge, 1. Auflage,

Kapferer J.-N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens

Kroeber-Riel W. (1993): Strategie und Technik der Werbung, Stuttgart, 4. Auflage

Kroeber-Riel W./ Esch F.-R. (2011): Strategie und Technik der Werbung, Stuttgart, 7. Auflage

Michlitsch J. F. (2000): High-performing, loyal employee: The real way to implement strategy“, Strategy & Leadership

Mitchell C. (2002): Selling the brand inside, in: Harvard Business Review, Vol. 80 1/2002

Meffert H./Burmann Ch. (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in Meffer/Burmann/Koers (Hrsg): Markenmanagement, Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 19 - 36

Meffert H./Burmann Ch. (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in Meffer/Burmann/Koers (Hrsg): Markenmanagement, Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 37 - 67

Meffert H./Burmann Ch./Kirchgeorg M. (2011): Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage

Meffert H./Burmann Ch. /Koers M. (Hrsg) (2005): Markenmanagement, Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 2. Auflage

Ostrom A./Iacobucci D./Morgan F.N. (2005): Services Branding in: Tybout, A.M./Calkins T. (2005) Hrsg: Gellog on Branding, Hoboken, 2005 S. 186-200

Ries A./Trout J. (2000): Positioning: The Battle for Your Mind

Rothschild M. L. (1987): Marketing Communications, Lexington, Mass. 1987

Sattler H./Völckner V. (2007) – Markenpolitik, 2. Auflage

Schmidt D./Vest P. (2010) - Die Energie der Marke, ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, Wiesbaden, 1. Auflage

Vollert K. (2003a): Markenpositionierung, Kamenz, U. (Hrsg): Applied Marketing, Berlin u.a. 1993 , S. 459 – 470

Wentzel D./Tomczak T. (2012): Ein sozialpsychologischer Erklärungsansatz von Brand Behavior in Tomczak/Esch/Kernstock /Hermm (Hrsg). Behavioral Branding, Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage

Weber M. (2010): Starke Marke, Verbindung von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Faktoren als Erfolgsgarant, 1 Auflage

o.V. (2012): <http://www.esch-brand.com/newsarticle/das-gesicht-der-marke-gestalten/> (27.12.2012)

o.V. (2008): <http://www.schmid-baugruppe.at/a/vorteile/life+cycle+consulting/> (27.01.2013)

o.V. (2008): <http://www.schmid-baugruppe.at/a/vorteile/guaranteed+maximum+price/> (27.01.2013)

o.V. (2008): <http://www.schmid-baugruppe.at/a/vorteile/fast+track+process+management/> (27.01.2013)

Vöcklabrucker Tips, 15. April 2011, S. 37 ohne Autor

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Gampern, 8. Juli 2013